

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences financière et comptabilité

Mémoire de fin de cycle

Option : comptabilité, contrôle et audit

Intitulé du mémoire :

**Le rôle de l'audit interne dans
la performance de système de contrôle interne**

Cas de SARL Bejaia Logistique

Réalisé par :

Berkane Rezak

Belhadi khaled

Encadré par :

Mme kherbachi

Année universitaire : 2021/2022

Remerciement

REMERCIEMENT

LA TRADITION VEUT QUE CHAQUE MÉMOIRE ET RAPPORT DE STAGE CONTIENNE UNE PAGE DE REMERCIEMENT, NOUS DIRIONS QUE MÊME SI ELLE N'EXISTAIT PAS NOUS L'AURIONS INTRODUITE, AFIN DE REMERCIER TOUS CEUX QUI NOUS ONT SOUTENUS DURANT NOTRE PÉRIODE DE TRAVAILLE.

NOUS TENONS À REMERCIER DU FOND DU CŒUR NOTRE PROMOTEUR MME HERRBACHI D'AVOIR CRU EN NOUS ET NE PAS AVOIR HÉSITÉ À NOUS ENCADRER DURANT CETTE PÉRIODE ET POUR L'AIDE ET LE TEMPS QU'IL A BIEN VOULU NOUS CONSACRER ET SANS LUI CE RAPPORT DE STAGE N'AURAIT JAMAIS VU LE JOUR.

NOS REMERCIEMENTS S'ADRESSENT ÉGALEMENT À TOUT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE SARL BEJAIA LOGISTIQUE POUR LEUR ACCUEILLE, EFFLORES ET LEUR ATTENTIONS

DÉDICACES

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À MES TRÈS CHERS GRANDS PARENTS

À MES TRÈS CHERS PARENTS

À MES SŒURS

À MES FRÈRES

À MON BINÔME

À TOUS MES AUTRES PROCHES

ET TOUS MES AMIS

KHALED

DÉDICACES

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À MES TRÈS CHERS GRANDS PARENTS

À MES TRÈS CHERS PARENTS

À MES SŒURS

À MES FRÈRES

À MON BINÔME

À TOUS MES AUTRES PROCHES

ET TOUS MES AMIS

REZAK

Liste d'abréviations et de tableaux de figure

Liste d'abréviations

AI : Audit interne

AMF : Autorité des Marchés Financiers

CI : Contrôle interne

COCO : Criteria Of COntrol

COSO : Internal Control Integrated Framework

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes.

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

IIA: Institute of Internal Auditors

ISO: International Standard Organisation

MIPI : Ministère de l'industrie et de promotion de l'investissement

NF : Norme française.

SI : Système d'information

SCI : Système de contrôle interne

QCI : Questionnaire de contrôle interne

QCM : Questions aux choix multiples

Liste de figure :

Figure n°1 : les étapes de la fonction d'achat

Figure n°2 : Exemple d'un diagramme de circulation de documents.

Figure n°3 : Organigramme de l'entreprise SARL Bejaia Logistique.

Liste de tableaux :

Tableau n°1 : la grille d'analyse des tâches

Tableau n°2 ; tableau d'analyse des risques

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Remercîment	2
Liste d'abr�vations	7
Liste de tableaux et de figure :	7
Introduction général :	10
Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne	14
Section 01 : généralités sur l'audit interne.....	14
1 Démontions histoire et définition d'audit interne :	14
2 Les Caractéristiques, types et objectifs d'audit interne :	18
3 Audit interne et les notions voisines :	23
Section 02 : Le cadre référentiel et normes de l'audit interne.....	30
1 Objet de ces normes :	30
2 Constitution des normes :	30
3 Le code de déontologie :	30
4 Les normes de pratique professionnelle d'audit interne :	32
Section 03 : méthodologie de la démarche d'une mission d'audit.....	36
1 Méthodologie d'audit interne :	36
2 Définition d'une mission d'audit interne :	37
3 Caractéristique et type d'une mission d'audit interne :	38
4 Les outils et technique d'audit interne :	40
5 Le déroulement de la mission d'audit interne :	45
Chapitre 02 : Le cadre théorique du contrôle interne	53
Section 01 : Les concepts essentiels du contrôle interne	54
1 Les perspectives théoriques du contrôle interne :	54
2 Principe de base du contrôle interne :	58
3 Objectifs du contrôle interne :	60
4 Les intérêts et limite du contrôle interne :	61
Section 02 : acteurs, composant et dispositif de contrôle interne.....	64
1 Les composants de contrôle interne :	64
2 Les acteurs et les organes responsables de système de contrôle interne :	68
3 Les dispositifs de contrôle interne :	69

Sommaire

Section 03 : élément de base de contrôle interne, la mise en oeuvre et appréciation de contrôle interne et la notion du risque	73
1 Elément de base :	73
2 L'appréciation du système de contrôle interne par l'auditeur :	77
3 La notion de risque :	79
Chapitre 03 : pratique d'audit interne au sein d'entreprise Bejaia Logistique	85
Section 01 : vue générale sur l'entreprise SARL Bejaia Logistique	85
1 Historique :	85
2 Présentation de la Sarl Bejaia Logistique :	86
3 Mission et activité de l'entreprise :	86
4 Présentation de la fonction d'achat :	96
Section 02 : déroulement de la mission d'audit du processus d'achat au sein de SARL Bejaia Logistique.....	97
1 La phase de préparation :	97
2 La phase de réalisation :	112
3 La phase de conclusion :	114
Conclusion générale :	119
Bibliographie	122

Introduction générale

Introduction générale

Introduction général :

Une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens.

Il est souhaitable de tester périodiquement l'efficacité et la pertinence de tel ou tel aspect du contrôle interne. On appelle audit le processus consistant à étudier et à évaluer le contrôle interne ou certains de ses aspects, ainsi que les performances qu'on en attend. Le résultat qui en découle permettra à son tour de juger de l'efficacité de l'entreprise, car le défi de chaque entreprise de nos jours est d'être compétitif afin de ne pas être évincée du marché.

L'audit couvre un domaine de plus en plus vaste, dans lequel les cabinets indépendants et les salariés de l'entreprise interviennent de manière complémentaire. Dans l'histoire. L'activité d'audit a principalement concerné l'examen des comptes et l'audition des dirigeants qui en avaient la charge. L'apparition et le développement rapide des capitaux n'ont fait que renforcer la nécessité, pour les actionnaires et les bailleurs de fonds, puis pour les tiers de disposer de comptes vérifiés, révisés, certifiés par des professionnels indépendants.

Dans une forte majorité des cas, l'audit interne consacre l'essentiel de ses activités à l'analyse des risques et des 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, en un mot l'audit interne comprend toutes les missions qui ont pour but d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'objectif principal de cette recherche vise à montrer le rôle que joue la mission que pratique l'auditeur interne dans la gestion des risques auxquels est confrontée l'entreprise et comment la fonction d'audit interne s'inscrit-elle dans une dynamique d'amélioration de la performance du système de contrôle interne et ce dans le souci de pérenniser l'entreprise ?

C'est pourquoi le questionnement que nous avons dégagé est celui de savoir : comment l'audit interne participe-t-il à dégager les points forts et les points faibles d'une organisation?

Pour obtenir à l'étude en question, il a été convenu de compléter notre formation théorique par un stage pratique portant sur la réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat

Introduction générale

de l'entreprise SARL Bejaia Logistique. Une analyse approfondie de notre problématique nous a amené à nous poser les sous problématiques suivantes:

- Sur quelles normes et principes l'auditeur interne doit-il se baser pour atteindre ses objectifs ?
- Quel est le rôle de l'audit interne dans l'atteinte de ces objectifs ?
- Pourquoi existe-t-il une demande d'audit interne ? Et comment arrive-t-il à améliorer les points forts et surmonter les points faibles du système de contrôle interne de l'entreprise ?
- Comment cette missions contribuera à les gérer et à les maîtriser ?
- Comment l'audit Interne Aide au pilotage du système de contrôle interne dans l'entreprise ?

En effet, dans le souci de répondre à ces questions et faire face à notre principale problématique, il est nécessaire au préalable de poser les hypothèses suivantes:

- L'utilisation d'outils adéquats et adaptés au domaine à audité permet à l'auditeur interne d'atteindre les objectifs fixés au début de sa mission.
- La méthode de l'audit est de préciser les points forts et les points faibles, c'est pour cela que les directions des entreprises accordent une grande importance aux informations fournies par les auditeurs.
- L'audit interne est créateur de la valeur pour l'entreprise, et ce par la connaissance qu'il a sur son système de contrôle interne, une capacité de discernement des dysfonctionnements et la pertinence de ses diagnostics et propositions l'entreprise de fonctionner de manière plus sûr et plus efficace.

L'objectifs de ce travail est donc de savoir comment l'audit interne aide et améliore le système de contrôle interne dans sa performance et ce à travers une étude menée au sein de l'entreprise

Afin de confirmer les hypothèses proposées, nous avons opté dans un premier temps, la méthode descriptive basée sur la consultation d'ouvrages et de thèses divers dans le but de construire un cadre théorique qui permettra de comprendre les notions de base sur lesquelles s'appuie notre travail. Une mission d'audit interne au sein de l'entreprise SARL Bejaia Logistique, nous avons opté pour une enquête basée sur des interviews et des questionnaires destiné au personnel concerné combinés à l'exploitation des documents internes ainsi que l'observation de la réalité afin d'analyser et d'interpréter les informations recueillies.

Introduction générale

En effet, l'apport de notre recherche réside dans la présentation des atouts que peut tirer l'entreprise algérienne de son recours à l'audit interne et comment l'utiliser efficacement comme un outil d'assistance au management qui lui permettra de vivre en harmonie avec son environnement.

Nous avons divisé ce présent travail en deux parties. Une partie théorique qui contient deux chapitres, le premier est consacré au cadre conceptuel de l'audit interne. Pour ce faire, dans la première section, nous présentons des généralités sur l'audit interne puis, une deuxième section consiste à la présentation du Cadre référentiel et les normes de l'audit interne pour enfin clôturer le chapitre avec la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne .

Et le deuxième chapitre traite le cadre théorique du contrôle interne. Pour ce faire, dans la première section nous parlons des concepts essentiels du contrôle interne et la deuxième section, est consacrée aux composants et les responsabilités en matière du système de contrôle interne et une dernière section qui portera sur élément de base de contrôle interne, la mise en ouvre et appréciation de contrôle interne et la notion du risque

La deuxième partie sera consacrée à un cas pratique effectué au niveau de SARL Bejaia Logistique qui est divisée en deux sections, le premier sur la présentation de l'organisme d'accueil et le deuxième sur la méthodologie de l'audit interne au sein de la fonction d'achat au sein de SARL Bejaia Logistique

Enfin une conclusion qui résume notre tentative de répondre aux questions posées dans la problématique et de confirmer les hypothèses proposé

Chapitre 01:

Le cadre conceptuel d'audit interne

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Introduction de chapitre :

En quelques années et sous la pression des exigences réglementaires de plus en plus évolutive, l'audit interne a profondément évolué pour devenir un outil au service des managers de par sa méthodologie et ses outils de travail. De plus, sa finalité initiale étant l'évaluation de la pertinence du système de contrôle interne, l'audit interne se trouve entraîné vers des objectifs plus larges dans le cadre d'une approche basée surtout sur les risques.

L'audit interne est le concept développé dans ce premier chapitre dans lequel de multiples notions sont présentées à travers une revue de littérature, le cadre de référence et la méthodologie de conduite d'une mission d'audit au sein d'une entreprise.

Section 01 : généralités sur l'audit interne

Dans la mesure où l'audit interne s'insère dans le processus d'audit global, il nous a paru utile passer d'abord de l'évolution historique de l'audit, ensuite de présenter les différentes notions de l'audit interne et ses typologies.

1 Démontions histoire et définition d'audit interne :

L'audit interne a connu plusieurs évolutions historiques et plusieurs acteurs qui relient l'évolution de cette fonction pour donner une définition universelle de cette dernière.

1.1 Démontions historique :

Le mot « Audit » vient du latin audire, qui signifie écouter (auditoire, auditorium, nerf auditif, etc.). Le mot audit utilisé aujourd'hui en France a bien cette racine latine, mais sa signification actuelle nous vient des États-Unis où to audit signifie « contrôler, surveiller, inspecter, vérifier ». « Auditor » est traduit en français par « Auditeur ».¹

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis.

Les entreprises subissaient alors de plein fouet la récession économique et l'ordre du jour était aux économies de toute nature. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges. Or les grandes entreprises américaines utilisaient déjà les services de

1 MIKOL, A. (2014). AUDIT ET COMMISSARIAT AUX COMPTES (ED. 12). PARIS: EDITION E-THEQUE, P09

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

cabinets d'audit externe, organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers. Là comme ailleurs, on chercha le moyen de réduire le montant des dépenses et on s'avisa que pour mener à bien leurs travaux de certification, les auditeurs externes devaient se livrer à de nombreuses tâches préparatoires : inventaires de toute nature, analyse de comptes, sondages divers et variés, etc. On en vint donc tout naturellement à suggérer de faire assumer certains de ces travaux préparatoires par du personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord sous la condition d'une certaine supervision.

Ainsi apparurent ces « auditeurs » puisqu'ils effectuaient des travaux d'audit, au sens où on l'entendait alors, mais « internes » puisque membres à part entière des entreprises. Ils participaient aux travaux courants des auditeurs externes sans toutefois en établir les synthèses et les conclusions. « Petites mains », « sous-traitants » des auditeurs externes, ils permirent d'atteindre l'objectif initialement fixé : l'allégement des charges des entreprises.

La crise passée, on continua à les utiliser puisqu'ils avaient acquis la connaissance et la pratique de méthodes et outils appliqués au domaine comptable peu à peu ils en élargirent le champ d'application et en modifièrent insensiblement les objectifs. Mais longtemps encore la fonction d'audit interne va conserver dans la mémoire collective ce patrimoine héréditaire. Et ce d'autant plus aisément qu'il s'agit là d'une histoire récente. C'est en 1941, date de la création de l'IIA (The Institute of Internal Auditors), que l'on situe la naissance de l'audit interne. A cette date, 24 personnes aux Etats-Unis prirent conscience qu'elles venaient de créer une fonction nouvelle et décidèrent de l'organiser. Mais il fallut attendre 1978 pour voir apparaître des normes professionnelles. Au regard des grandes fonctions traditionnelles de l'entreprise : Fonction de production, fonction commerciale, fonction comptable, etc. Qui ont toujours existé, on mesure à quel point la fonction d'audit interne en est encore à ses premiers pas.

Il faut ajouter que cette situation s'est conjuguée avec un autre phénomène l'apparition d'entreprises et d'organisations plus grandes et plus complexes. D'où il a résulté une difficulté grandissante pour les dirigeants d'avoir la mainmise sur les opérations dont ils étaient responsables ; l'audit interne est alors apparu comme une réponse possible.²

2 (MIKOL, 2014; JACQUES, 2010; BERNARD, 1999; P S. , 2007; MERIEM, 2013; IFACI C. E., 2000; O L. , 1999; SADI, 2001)

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

L'apparition de l'audit interne en Algérie c'est en 1988 par la loi 88-01 du 12/01/1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques et économiques, appelle les entreprises à organiser et renforcer la structure d'audit et notamment son article 40 qui dispose : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion ».

En 1993 la création de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) sa vocation principal est la promotion de l'audit interne et l'élévation de la compétence professionnelle de ses membres, elle est affilié à la I.I.A.³

1.2 Définition de l'audit interne :

Première définition : Selon le courant classique

« (Selon la théorie classique, la théorie de l'agence) l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction. »

Mais la définition reste floue :

- Quelle est cette « partie » de responsabilité qui serait déléguée ?
- Ce n'est pas propre à l'audit interne : tous les détenteurs de pouvoir dans l'entreprise agissent par délégation de la direction.
- Responsabilité de contrôle : le mot « contrôle » crée toute l'ambiguïté : de quel contrôle s'agit-il ?

Deuxième définition : « L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la
- sécurité physique et comptable des opérations,
- garantir l'intégrité du patrimoine,
- juger de l'efficacité des systèmes d'information. »⁴

3 [HTTPS://WWW.ETUDIER.COM/DISSERTATIONS/](https://www.etudier.com/dissertations/), CONSULTE LE 10 MARS 2019

4 RENARD JACQUES, « THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE », 7EME EDITIONS D'ORGANISATION 2010, P72

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Outre le fait que l'audit interne n'est pas un « dispositif » (mais une fonction) cette définition, au demeurant incomplète, confond les rôles de l'audit interne (« apprécier » – « juger ») avec les objectifs du contrôle interne (« assurer » – « garantir »).

Troisième définition : C'est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne, exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités L'audit interne est à l'intérieur d'une organisation une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte de l'organisation. Pour récapituler, l'audit interne est à l'intérieur d'une entreprise (ou d'un organisme), une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de l'organisation. C'est dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

Quatrième définition : L'audit consiste à exprimer une opinion indépendante sur l'adéquation, la pertinence, reposant sur des procédures cohérentes et des investigations techniques réalisées par des auditeurs compétentes, l'audit est appliqué dans le respect de normes et référentiels préétablies »⁵

La 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), il est dit : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁶

Cette définition est très critiquée pour sa qualification de l'audit interne par « Activité » et non pas par « Fonction », car une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position subalterne

5 GRAND BERNARD, VERDALLE BERNARD, « AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER », EDITION ECONOMICA, PARIS, 1999.

6 SCHICK. P, « MEMENTO D'AUDIT INTERNE », EDITION DUNOD, PARIS, 2007, P 05.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

En définitive, l'audit interne est une fonction ayant pour but de déceler les principales faiblesses au niveau du management des risques, de contrôle ainsi que la gouvernance de l'entreprise, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des recommandations et convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise.⁷

2 Les Caractéristiques, types et objectifs d'audit interne :

2.1 Les Caractéristiques d'audit interne :

Selon L'IIA, "l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectif ", en distingue quatre caractéristiques d'audit interne⁸

- **L'universalité :**

La fonction d'audit interne, s'applique non seulement à toutes les entreprises quel que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, mais aussi à n'importe quelle fonction de l'entreprise.

- **L'indépendance :**

Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme," l'indépendance, est aussi l'indépendance d'esprit qui implique que l'auditeur ne subordonne pas ses propres jugements à ceux d'autres personnes."⁹

7 CHEKROUN MERIEM, THESE DOCTORAT LMD, LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE PILOTAGE ET LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE : CAS D'UN ECHANTILLON D'ENTREPRISES ALGERIENNES, TLEMCEM, 2013, P 22.

8 COOPERS ET LYBRAND ET IFACI, « LA NOUVELLE PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE », EDITION D'ORGANISATION, PARIS, CINQUIEME TIRAGE, 2000, P.333.

9 LEMANT O., ET UN GROUPE DE REFLEXION DE L'INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE, « CREER, ORGANISER ET DEVELOPPER L'AUDIT INTERNE- QUE FAIRE POUR REUSSIR ?- », EDITION MAXIMA, PARIS, 1999, P.27.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

▪ L'objectivité :

L'objectivité est liée d'une part à l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part, par la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne

▪ La périodicité :

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

2.2 Typologie d'audit interne :

L'audit interne distingue plus d'une vingtaine de qualificatifs : audit comptable, audit financier, audit informatique, audit stratégique, audit vert, audit intégré...etc. Ces domaines d'audit interne peuvent être singularisés en fonction de trois aspects :¹⁰

–Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur

–Selon la nature de l'audit ou son objectif

–Selon le domaine concerne

A- Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur :

▪ L'audit financier :

L'audit financier « un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à un référentiel comptable identifié »¹¹

▪ L'audit opérationnel :

L'audit opérationnel est défini par l'Association Technique d'Harmonisation (ATH) comme « l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité

¹⁰BENHAMOU SADI. L'AUDIT INTERNE LEVIER PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES: CAS DRAPOR, RABAT, 2001, p17.

¹¹HERRBACH. O, « (O H. , 2000) : UNE APPROCHE PAR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES DE TOULOUSE, THESE DE DOCTORAT, 08 DECEMBRE 2000, P 03.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

quelconque en vue d'exprimer sur ces informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de particulier en vue de la prise de décision »¹²

B- Selon la nature de l'audit ou son objectif :

▪ **Audit de régularité et/ou de conformité :**

Selon J.P. Ravelec:« l'audit de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, Des procédures, description de postes, organigrammes, systèmes d'information, etc. ¹³De cette définition, il ressort que l'audit de régularité compare ce qui « devrait être » et « ce qui est » par rapport à un référentiel. Il est appelé aussi audit de conformité puisqu'il permet de vérifier la conformité avec les dispositions générales.

▪ **Audit d'efficacité :**

L'audit d'efficacité est une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur, ne disposant plus de référentiel de l'organisation préexistant, suggère éventuellement des modifications à la règle s'il s'avère qu'elle est à l'origine des dysfonctionnements¹⁴

▪ **Audit de management :**

Cette dimension nouvelle d'audit qui consiste à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs compétences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. En effet, pratiquer l'audit de management, c'est donc toujours, observer la forme et non le fond. L'audit management elle peut s'apprécier de trois façons¹⁵

Le contrôle de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent.

La vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique. L'audit du processus d'élaboration de la stratégie de

12BENHAMOU SAFDI. L'AUDIT INTERNE LEVIER PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES: CAS DRAPOR, RABAT, 2001, P19.

13RAVELEC, J.P. « (P R. J., 1998)». FRANCE : JUPITER-NAVARRÉ 1998, P22

14 IFACI, IAS (INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL), (IAS, 1995)», IMPRIMERIE COMPEDIT BEAURGARD S.A, PARIS 1995

15 RENARD JACQUES, « THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE », 7EME EDITIONS D'ORGANISATION 2010, P51

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

l'organisation, il est surtout utilisé dans les filiales de groupe pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la société mère

▪ **Audit de stratégie :**

Cet audit est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale¹⁶

C- Selon le domaine concerné :

▪ **Audit de qualité :**

Selon la norme française NF X 50-190, en juillet 1982 :« L'audit qualité est un examen méthodique d'une situation relative à un produit, un processus, une organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché »¹⁷

▪ **Audit social :**

L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.¹⁸

▪ **Audit thématique :**

Audit portant non sur une organisation dans sa globalité mais sur un aspect particulier de son activité.¹⁹Exemple audit des archives, audit de la paie du personnel...etc.

¹⁶RENARD JACQUES, OPCIT, P54

¹⁷FEUJO. I « (I, 2005) », EDITION AFNOR, SAINT-DENIS, 2005, P73

¹⁸JACQUES IGALENS JEAN-MARIE PERETTI, (PERETTI, 2011), EDITION D'ORGANISATION 2011, P37

¹⁹IFACI, IAS (INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL), « DES MOTS POUR L'AUDIT », IMPRIMERIE COMPEDIT BEAUREGARD S.A, PARIS 1995

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

2.3 Les objectifs d'audit interne :

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

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

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

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

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

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

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

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

- La cohérence entre les moyens utilisés et les objectifs fixés par l'entreprise ;

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

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

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

- **L'exhaustivité** : toutes les opérations réalisées par l'entreprise sont reflétées dans les états financiers ;
- **L'existence** : tout ce qui est inscrit au bilan doit exister réellement ;
- **La propriété** : tout ce qui appartient à l'entreprise doit figurer ;
- **L'évaluation** : tout ce qui n'est pas évalué ne rentre pas dans la comptabilité.

3 Audit interne et les notions voisines :

❖ Audit interne et audit externe :

Les deux fonctions sont nettement différenciées et la définition de l'audit externe est universellement admise

L'audit interne est une activité qui donne à une entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations.

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : « certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »²⁰

Les principales différences se situent dans les aspects suivants :

- **Quant au statut :**

L'auditeur interne est un membre du personnel de l'entreprise tandis que l'auditeur externe est un prestataire externe juridiquement indépendant.

20 RENARD JACQUES, « THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE », 7EME ÉDITION, ÉDITION D'ORGANISATION, PARIS, 2009.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Le statut de l'auditeur est défini dans le cadre d'une charte d'audit approuvé par le conseil d'administration de l'entreprise, alors que celui de l'auditeur externe est défini dans un cadre réglementaire²¹

- **Quant aux bénéficiaires d'audit :**

L'auditeur interne travaille pour le compte des responsables de l'entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d'audit). Afin de leur fournir une assurance sur le degré de maîtrise des opérations effectuées, tandis que l'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de ceux qui en ont besoin. (Actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.).

- **Quant aux objectifs d'audit :**

L'objectif de l'auditeur interne est d'apprécier le dispositif de contrôle interne et de ressortir les dysfonctionnements afin d'apporter des recommandations et de promouvoir la performance de l'entreprise et cela se fait par le biais de conseil et d'assistance aux audités ainsi que les responsables de l'entreprise, alors que l'audit externe a pour objectif d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes de l'entreprise.

- **Quant au champ d'application d'audit :**

Le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers, alors que le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il dépasse de plus en plus la stricte dimension comptable et financière pour s'étendre à l'ensemble des fonctions et des dimensions.

- **Quant à la prévention de la fraude :**

L'audit externe s'intéresse aux fraudes ayant un effet sur les résultats, mais quant par exemple ils mettent en péril la confidentialité des clients et fournisseurs ils feront objet du domaine de l'audit interne.

21 IFACI, « (IFACI, 1998) », SEPTEMBRE 1998, P 06

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- **Quant à l'indépendance :**

L'auditeur externe jouit d'une indépendance d'un professionnel libéral, juridiquement et statutairement, par contre l'indépendance de l'auditeur interne est garantie par un rattachement au plus haut niveau de la hiérarchie. Ce qui fait que l'auditeur interne est intrinsèquement indépendant.

- **Quant à la périodicité :**

Les missions de l'audit externes sont menées de façon intermittente, fin de trimestre, fin d'exercice. Car les travaux de certification des comptes nécessitent une période bien précise et bien privilégiée à l'exception des groupes ou l'importance des comptes ou des inventaires réalisés requiert la présence d'une équipe d'auditeurs externe pendant toute l'année.

A la différence de l'auditeur externe, l'auditeur interne exerce sa mission de façon constante en fonction de la demande du donneur d'ordre et du contenu de l'ordre de la mission.

Il y'a lieu de souligner un point important qu'il convient de ne pas éluder c'est que l'auditeur externe entretient des relations avec les mêmes interlocuteurs, alors que l'auditeur interne change constamment les interlocuteurs, ce qui lui constitue un atout (connaître l'ensemble du personnel de l'entreprise).

- **Quant à la méthode de l'auditeur :**

Les auditeurs externes réalisent en général leurs missions selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires. A contrario, la méthode des auditeurs internes est spécifique et originale. Bien que le but principal de l'audit interne diffère de celui de l'audit externe, il y'a des intérêts communs qui constituent la base de la complémentarité entre eux.

- **Complémentarités :**

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

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

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

❖ **Audit interne et le contrôle de gestion :**

Il s'avère utile de définir dans un premier temps, le contrôle de gestion avant de mettre en évidence les différences et les ressemblances entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

Selon Anthony (1965) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs »²²

COHEN E définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. »²³.

Entre ces deux fonctions (l'audit interne et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences:

• **Les ressemblances :**

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

22 JULIEN BATAÇ ET DAVID CARASSUS « DE L'EXISTENCE D'UN CONTRÔLE APPRENANT DANS LES (CARASSUS, 2003) (COHENE, 2001) (R, 1989) ORGANISATIONS PUBLIQUES : LE CAS D'UNE MUNICIPALITE DE TAILLE MOYENNE », RENCONTRES INTERNATIONALES DEMOCRATIE ET MANAGEMENT LOCAL, QUEBEK, 20-23 MAI, 2003, P5.

23 COHEN E., « DICTIONNAIRE DE GESTION », ÉDITION LA DECOUVERTE, PARIS, 2001, P83.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- Les deux fonctions bénéficient généralement d'un rattachement au plus haut niveau hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie.

Nous pouvons ajouter que ces deux fonctions ont pour but de mesurer les performances réalisées par rapport aux objectifs fixés préalablement.

Mais il existe également des différences importantes qui nous permettent de les distinguer.

- **Quant aux objectifs :**

L'auditeur interne vise à mieux maîtriser les activités de l'entreprise par une évaluation du système de contrôle interne à travers tous ses composants. Le contrôle de gestion, quant à lui, va plus s'intéresser à l'information qu'aux systèmes et procédures.

Le contrôle de gestion, quant à lui, va plus s'intéresser à l'information qu'aux systèmes et procédures. Le contrôleur de gestion planifie et suit à cet effet les opérations et leurs résultats. En l'occurrence, le contrôleur de gestion analyse le budget du service d'audit interne.

Dans la mesure où l'auditeur interne audite toutes les fonctions, il a la possibilité d'auditer la fonction du contrôle de gestion afin d'aider le contrôleur de gestion à réaliser ses tâches avec efficacité et efficience.

- **Quant au champ d'application :**

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.²⁴

- **Quant à les périodicités :**

La mission de l'audit interne répond à la demande du commanditaire, l'intervention de l'audit interne est périodique et limitée dans le temps.

A la différence de l'auditeur interne, le contrôleur de gestion travaille en permanence dans l'entreprise.

24 RENARD JACQUES, OP.CIT, P 95.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- **Quant aux méthodes de travail :**

Audit interne : contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audite la fonction de contrôle de gestion.

Contrôle de gestion : planifie et suit les opérations et leurs résultats, conçoit et met en place le système d'information, s'appuie sur les prévisions et les réalisations. Aussi, il analyse le budget du service d'audit interne.

- **Les complémentarités :**

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

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

- ❖ **Audit interne et l'inspection :**

L'auditeur interne comme l'inspecteur est membre du personnel de l'entreprise. L'inspection²⁵ n'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce en fonction d'audit.

- **Les différences :**

L'inspection diffère de l'audit interne par les aspects suivants :

- La non-remise en cause des règles et directives ;
- Elle peut intervenir spontanément sous sa propre initiative et sans pour autant attendre un ordre de mission ;
- La réalisation des tests d'une manière exhaustive et non aléatoire ;
- L'utilisation des révélations de l'audit interne pour inspecter les opérations impliquées.

25 VATIER, R. « AUDIT DE LA GESTION SOCIALE », ÉDITIONS D'ORGANISATION, 1989, P. 56.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

L'inspection à la possibilité de sanctionner les personnes ayant commis des dysfonctionnements. A contrario, l'auditeur interne est tenu d'évaluer le fonctionnement du contrôle interne sans pour autant contrôler les personnes.

On voit bien à quel point les deux fonctions sont complémentaires, compte tenu que les informations fournies par les inspecteurs peuvent beaucoup servir les auditeurs internes.

La fonction d'inspection est assumée par des personnes ayant un profil tout autre que celui de l'auditeur interne. Ils sont souvent rigoureux et expérimentés.

Il convient de préciser qu'en cas d'absence de la fonction « inspection », cette dernière pourra être assumée par la hiérarchie.

❖ **Audit interne et le consultant externe :**

La fonction du consultant est parfois exercée par des cabinets d'audit. En général, le consultant est sollicité par un responsable déterminé pour lui confier un problème bien déterminé. Son rapport sera alors adressé à celui qui lui a confié la mission.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Section 02 : Le cadre référentiel et normes de l'audit interne

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

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.²⁶

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvées officiellement par l'IIA en 1978 et publiées sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB).

1 Objet de ces normes :

D'après le manuel de l'IFACI (2011 p25) l'objet de ces normes :

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

2 Constitution des normes :

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

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

3 Le code de déontologie :

Le code de déontologie peut se rencontrer sous les appellations le code d'éthique ou le code de conduite. Ce code est un court document résumant les principes dont les employés de

26 IFACI, IIA. (IIA, 2011). FRANCE : IFACI, IIA. PAGE 25 2011

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

l'entreprise y compris les auditeurs internes ne doivent pas s'écarter afin de promouvoir une culture d'éthique

Selon l'organisation de coopération et développement économique (OCDE) : « le code de conduite consiste en un engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opération»²⁷

Le manuel de l'IFAC (2011) stipule que les auditeurs internes doivent respecter et appliquer les principes suivants :

- **Intégrité :**

Les auditeurs internes :

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

- **Objectivité :**

Les auditeurs internes doivent montrer le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou processus examiné

- **Indépendance :**

Les auditeurs internes doivent être indépendants de toute fonction auditée pour qu'ils puissent exercer leurs missions avec honnête, ce qui permet également de renforcer la crédibilité du rapport d'audit.

- **Confidentialité :**

Les auditeurs internes :

27 MADDOZ J.P ETHIQUE PROFESSIONAL (P M. J., 2007), EDITION AFNOR, 2007 P138

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel.
- ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- **Compétence :**

Les auditeurs internes :

- Ne doivent s'engager que dans les travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaire.
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Par conséquent, le code de déontologie s'inscrit dans le cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne.

Ainsi dans le but d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance, des normes ont été présentées afin de déterminer les principes que les auditeurs devraient appliquer à leur mission.

4 Les normes de pratique professionnelle d'audit interne :

Elles se composent de deux types de normes, les normes de qualification qui traitent les critères que doivent avoir les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit internes, les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

❖ Normes de qualification :²⁸

Elles se répartissent en quatre catégories :

- **1000 Mission, pouvoirs et responsabilité :**

²⁸ WWW.THEIIA.ORG/CHAPTERS/PUBDOCS/278/NORMES.PDF(CONSULTE LE 29/01/2013).

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Cette norme stipule que les missions, pouvoirs et responsabilité de l'audit interne doivent être définis dans une charte d'audit, le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte de l'audit interne et la soumettre à une approbation du conseil.

- **1100 Indépendance et objectivité :**

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

- **Normes 1110 : Indépendance dans l'organisation :** *Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.*
- **Normes 1120 : Objectivité individuelle :** *Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.*

- **1200 Compétence et conscience professionnelle :**

Les auditeurs doivent posséder les connaissances, le savoir-faire nécessaires à l'exercice de sa mission.

- **Normes 1210 : Compétence :** *Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.*
- **Normes 1220 : Conscience professionnelle :** *Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.*

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

Les auditeurs doivent concevoir et tenir à jour leur programme d'assurance qui évalue la conformité de l'audit interne avec les normes et le degré de l'audit interne du respect du code de déontologie.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

❖ Les normes de fonctionnement :²⁹

Elles comprennent sept catégories :

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

Il doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

- **2100 Nature de travailler :**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement de l'entreprise, de management de risque et de contrôle, et 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 nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission.

- **2400 Communication des résultats :**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions, cette communication doit inclure les objectifs le périmètre d'intervention, les conclusions ainsi que les recommandations.

- **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 communique 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

²⁹ WWW.THEIIA.ORG/CHAPTERS/PUBDOCS/278/NORMES.PDF(CONSULTE LE 29/01/2013).

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution.

Indices de non respect de code de déontologie par auditeur :³⁰

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

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

30 RENARD (JACQUES) : OP.CIT, P.109.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Section 03 : méthodologie de la démarche d'une mission d'audit

Le déroulement d'une mission d'audit exige une grande rigueur et doit obéir à certaines règles qui peuvent être adaptées selon : d'une part la nature de la fonction, de la structure, du système ou encore du processus à auditer et d'autre part le contexte et les conditions de fonctionnement de l'entité auditée.

L'audit interne une fonction qui répond à une définition précise, est mis en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin bien de mener la mission d'audit interne,

Dans cette section, nous présenterons d'abord quelques notions sur la mission d'audit, avant d'aborder par la suite les phases de déroulement d'une mission d'audit.

1 Méthodologie d'audit interne :

La méthodologie de l'audit interne est spécifique et l'analyse des différentes étapes d'une mission d'audit est l'un des points essentiels de la pratique. La méthodologie de l'audit doit respecter certains critères :³¹

- **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 auquel se multiplient études, théorie et expérience diverses. La théorie pure est nécessaire c'est à partir d'elle que la pratique va progresser. La méthode présentée renforce par la pratique.

Mais une méthode simple ne signifie pas l'absence de méthode.

- **Rigueur** : le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur, vu que la fonction d'audit interne doit respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissent pas de méthodologie précise mais imposent d'en avoir une.
- **Relativité du vocabulaire** : quelques termes fondamentaux sont admis et reconnus par tous mais dès que l'on approche les pratiques quotidiennes on rencontre des appellations différentes le vocabulaire est donc l'expression et le véhicule de la culture ; l'ignorer se rait se condamner à l'incompréhension.
- **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

31 RENARD JACQUES, « THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE », 7EME EDITIONS D'ORGANISATION 2010 P205-208

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

interne. Celui-ci est dans son milieu travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.

- **Transparence** : l'objectif de l'audit interne est de partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence.

2 Définition d'une mission d'audit interne :

La signification d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, qui sont toujours les mêmes.

On entend par mission d'audit une « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial »³²

Cette définition nous permet de comprendre que l'audit interne est une fonction permanente dans l'entreprise et la mission d'audit est une activité temporaire. Pour l'auditeur, toute mission est bien précise et dure une période déterminée.

Le travail de l'auditeur est donc une succession de missions diverses qui ne se chevauchent pratiquement jamais.

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

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

Lemant olivier (1995, page 19), l'essentiel d'une mission d'audit consiste à examiner les composants de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée, pour les comprendre, identifier les risques et les opportunités qu'ils recèlent.³³

D'une façon globale la mission d'audit interne est définie autant qu'une fonction, ou mandat donné à quelqu'un afin d'accomplir une tâche déterminée et temporaire. On se garde bien d'extrapoler à partir de cette définition et affirmer que la mission d'audit est constituée d'une

32 JACQUES, « THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE », 7EME ÉDITION, ÉDITION D'ORGANISATION, PARIS, 2009. P.181

33 KAFANDO SYLVIE, «CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS», MEMOIRE DE FIN D'ETUDE EN MASTER PROFESSIONNEL, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION, PROMOTION 2011, PAGE 21.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

succession de missions temporaires donnant au travail de l'auditeur interne un caractère permanent.

3 Caractéristique et type d'une mission d'audit interne :

3.1 Caractéristique d'une mission d'audit interne :

L'auditeur interne peut mener des missions diverses. Ces dernières sont à apprécier selon deux critères :

- le champ d'application
- la durée de la mission.³⁴

❖ Le champ d'application :

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

- **L'objet :**

Permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales. Cas le plus fréquent, on a affaire à une mission spécifique, c'est à-dire portant sur un point précis en un lieu déterminé.

Par opposition à ces missions « spécifiques » on peut définir des missions générales qui ne vont connaître aucune limite géographique.

- **La fonction :**

Selon la fonction, on distingue : les missions uni fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

- **La mission uni fonctionnelle :** La mission uni fonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction. Par habitude, on réserve ce terme aux missions générales, mais on perçoit bien qu'il n'y a là aucune exigence.
- **La mission plurifonctionnelle :** celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, se rencontre en général dans deux cas :

34 IBID., P.209-212

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- **le premier cas** : est celui des filiales. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils auditent en général tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction ;
- **Le second cas** : en dehors des filiales et usines, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des audits informatiques: auditer les systèmes informatiques d'un secteur, d'une filiale ou d'une usine n'a en général que les apparences d'une approche uni fonctionnelle (l'informatique), car les systèmes informatiques en question vont bien évidemment couvrir et concerner plusieurs fonctions.

En sus du champ d'application, la durée de la mission est également un critère intéressant.

❖ la durée de la mission :

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

- **Les missions longues (plus d'un mois) :**

Les missions longues sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations nombreuses et constructives.

- **Les missions courtes (inférieur ou égales à quatre semaines) :**

Si la mission est courte, cela veut dire en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses.

Dans la plupart des cas, le rapport d'audit qui en résulte est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance.

Aussi, cela veut dire que la méthodologie à utiliser se verra réduite pendant certaines de ses phases.

À la différence des missions longues, les missions courtes bénéficient d'une logistique réduite et d'un budget plus faible.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

3.2 Typologie d'une mission d'audit interne :

Les missions de l'auditeur interne sont classées en deux types ³⁵

- **Les missions d'assurance :**

Dans le cadre de ces missions, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en

vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet. Elles comportent généralement trois types d'interventions :

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

- **Les missions de conseil :**

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

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

4 Les outils et technique d'audit interne :

- ❖ **Les outils d'interrogation :**

- **Les sondages statistiques :**

Le sondage statistique est une technique qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, de projeter sur la population les observations faites sur l'échantillon

- **L'interview :**

L'interview est un outil qui permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il

35 OBERT, (R) ET MAIRESSE (M.P) : (P O. R., 2010), DSCG4, EDITION DUNOD PARIS 2010, P.473-475

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Peut ainsi recueillir des informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutés, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

L'interview d'audit se déroule normalement en quatre étapes :

▪ Préparation de l'interview

Un entretien ne s'improvise pas, il est préparé, cela implique une bonne connaissance de la personne et du sujet de l'entretien, l'auditeur doit connaître au préalable la personne à interviewer, sa place dans la hiérarchie ; ses responsabilités, etc. Il doit également disposer des informations sur l'objet de l'entretien c'est-à-dire celles relatives à l'activité en question.³⁶

▪ Début de l'interview :

Lors de cette étape, l'auditeur se présente et rappelle à son interlocuteur qui il est, l'objet de sa mission, et ce qu'il vient faire.

• Le déroulement de l'interview :

L'auditeur commence à poser ses questions après les avoir bien préparées, il note les réponses de son interlocuteur sans interrompre ou marquer des moments de silence, l'auditeur doit faire preuve de bien s'impliquer et de bien écouter et comprendre son entretenu.

• La conclusion de l'interview :

L'auditeur procède à la validation des informations reçues après s'être assuré de l'inexistence de mauvaises interprétations ou d'omissions, il peut demander à l'interlocuteur s'il existent d'autres points à aborder ou d'autres personnes à interroger, enfin il le remercie pour sa patience et pour le temps qu'il a consacré.

• Les outils informatiques :

Elles concernent l'ensemble des moyens informatiques logiciels mis à disposition de l'auditeur pour s'aider dans ses analyses et de réaliser un gain de temps important. Beaucoup de logiciels sont présents sur le marché,

C'est pour cela qu'on envisage de les classer en 3 catégories à savoir :

36 SCHICK PIERRE, OP-CIT, P 99.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- **Les outils de travail de l'auditeur** : ce sont les logiciels très diffusés (Excel, Word, PowerPoint...)
- **Les outils de réalisations des missions** : on trouve des logiciels de marché et ceux développés en interne. Permettent à l'auditeur de construire son Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), son tableau de risque, de formaliser ses FRAP.
- **Les outils de gestion du service** : qui permettent un suivi de l'évolution, du plan d'audit...

L'évolution de la fonction Audit emmène à une utilisation accrue de l'outil informatique pour piloter à distance ou superviser à distance.

- **Le questionnaire du contrôle interne :**

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

L'organisation du questionnaire dépend de la chose que l'auditeur cherche à connaître du domaine audité. Quel que soit le type de questionnaire, l'ordre des questions est un point crucial qui doit être réfléchi. Elles doivent être regroupées par thème et suivre un ordre

Logique, du plus général au plus spécifique et doivent progresser de façon à mettre en confiance l'audité. Les questions les plus spécifiques doivent être abordées au milieu du questionnaire de façon à ne pas effrayer l'audité.

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

- **Vérification, Analyses et rapprochements divers :**

Ce sont + des procédés que des outils utilisés sur le terrain. Utilisés également par d'autres, ils servent aux auditeurs pour s'assurer de la validité des opérations effectuées, toute erreur donnant lieu à une analyse causale.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- **Les vérifications** : les plus utilisées sont les vérifications arithmétiques. Les auditeurs peuvent aussi utiliser des ratios mais à conditions de bénéficier d'un bon référentiel. Par conséquent plus à la portée des audits externes.
 - **Les analyses** : de données. Permettent de déceler des erreurs mais pas d'en connaître les causes. Il faut aller au-delà = entretiens, observations...
 - **Les rapprochements** : c'est une technique de validation pour l'auditeur. On confirme une info si on a 2 source différentes = *cross control*. Ex stock comptable et stock réel.
 - **La confirmation par des tiers** : La recherche d'informations auprès des tiers qui ont des relations avec l'entité auditée³⁷
- ❖ **Les outils de descriptions** :

Les outils de description aident l'auditeur à mieux comprendre les spécificités des situations rencontrées. Il existe différents moyens de description :

- **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.

Sans une observation sur terrain, la mission d'audit interne n'est pas considérée comme une mission valable et fiable.

Cette observation peut être :

- Une observation directe qui permet de conclure des constats immédiats.
- Une observation indirecte qui se fait à travers un tiers intermédiaire qui effectue l'observation pour le compte de l'auditeur quand ce dernier manque de connaissance dans le domaine auditée par exemple.

Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique³⁸ :

- 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.

³⁷ LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE, [HTTP://WWW.COMPTAGEGESTIONMAROC.COM/](http://www.comptagegestionmaroc.com/)

³⁸ZIANI, A. « LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE », THESE DE DOCTORAT, (A, 2014)UNIVERSITE DE TLEMCEM, 2014, P. 74

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises

Cette observation se porte sur :

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

- **La narration** :

Cet instrument ne nécessite aucune préparation et n'exige la connaissance d'aucune technique, il existe deux types de narration :

- Narration par l'audité: elle est orale, et plus riche parce qu'elle apporte le plus d'information, elle se différencie de l'interview qui est préparée et réalisée pour un objectif précis. Le rôle de l'auditeur dans cette narration est passif, il se contente d'écouter et de noter.
- Narration par l'auditeur: elle est écrite, structurée et logique afin d'être facilement lisible et compréhensible par le lecteur.

Cette narration n'est que la transcription faite à partir des observations physiques, constats conclusion et d'autres termes raconter le phénomène ou le résultat constaté.

- **L'organigramme fonctionnel**

Ressemblant à l'organigramme hiérarchique essentiel pour le contrôle interne, l'organigramme fonctionnel permet à l'auditeur interne de se situer mieux par rapport à sa mission. C'est un organigramme construit par l'auditeur et qui mentionne l'ensemble des fonctions concernées au lieu des noms des fonctionnaires de l'entreprise, puisque le rôle de l'auditeur interne est la vérification des activités de la fonction et non pas l'inspection des personnes y travaillant.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Le dessin de cet organigramme permet à l'auditeur d'enrichir ses connaissances et mieux analyser, à sa manière, chaque disfonctionnement provenant de la même activité.³⁹

- **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 fin ou 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 ligne que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

- **Le diagramme de circulation :**

Le diagramme de circulation ou diagramme de circuit des documents ou flow-charte (en anglais) ou ordinogramme (terminologie désuète) est « une représentation " graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, centres de travail, de décision, de responsabilité, sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise »

5 Le déroulement de la mission d'audit interne :

Généralement toute mission d'analyse ou étude peut être cerné au niveau de 3 phases :

- la phase préparatoire

-la phase de réalisation

-la phase de conclusion

Traitons en un à un, tout en rappelant que pour notre cas, il s'agit d'une mission d'audit interne.

- ❖ **phase préparatoire :**

39 FLORENTIN, P. (2015). LES OUTILS D'AUDIT DU CONTROLE INTERNE [FICHER PDF]. P32

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Toute mission d'audit s'ouvre par un ordre de mission témoignant du mandat accordé à l'auditeur interne par la direction général

Sur le terrain l'intervention de l'auditeur interne commence par la détection des faiblesses dont l'examen fera l'objet même de la phase de réalisation

La délicatesse de cette phase exige donc à l'auditeur interne d'importantes capacités de lecture, d'attention et d'apprentissage en dehors de tout ce qu'en peut qualifier de routine

Autrement, elle sollicite à apprendre et à comprendre le fonctionnement de l'entreprise, car il faut comprendre et savoir ou trouver la bonne information et qui la demander

D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

- **La prise de connaissance du domaine audité :**

L'auditeur interne doit apprendre son sujet, connaître de près le domaine à audité, le découper en simples activités susceptibles d'être auditées afin que le travail soit facile, simple et précis

L'auditeur interne doit planifier la prise de connaissance et prévoir les moyens adéquats pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de la mission

Parmi ces différents moyens, nous pouvons citer, les documents de l'entreprise, les dispositifs pour un bon déroulement de l'interview, les comptes rendus de service audité, le questionnaire

- **Identification des risques :**

Il s'agit essentiellement de savoir où se situent les risques et non de les analyser dans le détail de leurs conséquences. C'est à ce niveau qu'on procède au découpage de l'opération audité en unités de base élémentaires qui correspondent à des activités concrètes et précises.

Vu les difficultés du découpage en série, il est recommandé à l'auditeur interne de procéder par un découpage séquentiel ; c'est-à-dire l'ordre chronologique des activités ; exemple : réception des catalogues, demande ou passation de la commande, réception de la marchandise, paiement de la facture, stockage,...

Ici, l'auditeur identifie les points de contrôle interne sans se livrer à aucun test, ni validation de procédures de contrôle.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Il regardera simplement s'il y a une documentation adéquate et si les enregistrements se déroulent dans la régularité, bref disons qu'à ce niveau l'auditeur interne détecte les points de contrôle dont le risque est potentiel

- **Définition de la mission d'audit:**⁴⁰

Les risques déjà détectés, l'auditeur va maintenant définir les objectifs de sa mission. Ceux-ci peuvent être généraux ou spécifiques

- **Objectifs généraux :**

Il s'agit de s'assurer des éléments suivants dans le domaine audité : la sécurité des actifs de l'entreprise, la fiabilité des informations produites, le respect des règles et directives, l'optimisation des ressources disponibles.

- **Objectifs spécifiques :**

Il s'agit de préciser de façon concrète les différents points de contrôle qui vont être testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux.

Le questionnaire étant le moyen le plus utilisé par l'auditeur, du découpage et de l'identification des risques ressortent ses grandes lignes.

- ❖ **Phase de réalisation :**

À partir des objectifs définis pendant la phase précédente, l'auditeur interne élabore rapport dit d'orientation.

- **Réunion d'ouverture :**

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture dans laquelle, auditeur interne et audité examinent le rapport d'orientation. Ainsi, les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire.

Au cours de cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis de l'audité, ses observations, qui peuvent ou non être pris en compte par ces auditeurs

40 LIONEL COLLINS ET GERARD VALIN, OP-CIT, PAGE 103.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- **Programmation de l'audit :**

Appelé encore « planning des réalisations », c'est un document interne au service d'audit dans lequel on procède à la détermination et à la répartition des tâches entre les membres de l'équipe en charge de la mission, les points de départ des questionnaires aux contrôleurs internes, le suivi du travail, documentation....

- **Le travail sur le terrain :**

- **La démarche logique :**

L'auditeur interne procède à un découpage séquentiel. Logique que des opérations nécessaires à l'identification des risques.

Il procède à la définition des objectifs de sa mission, élabore le rapport d'orientation et établit un programme de son travail. Pour chacun des points du contrôle interne, si jugé utile, il formule un questionnaire autour de ces cinq questions:

- Qui ?

- Quoi ?

- Où ?

- Quand ?

- Comment ?

Les réponses à ces questions sont trouvées au cours de la phase qui nous intéresse maintenant : travail sur terrain. Ici les tests sont faits à l'aide des outils qui sont à sa disposition (questionnaire, interview....).

Chaque dysfonctionnement, anomalie donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation des problèmes apparents (FRPA) et donc à une analyse causale qui va permettre d'identifier les points et/ou dispositifs du contrôle interne qui accusent des faiblesses et de recommander les notifications à appliquer pour y apporter remède.

L'addition de tous les constats de l'auditeur interne permet d'apporter donc un jugement de valeur sur la qualité du contrôle interne de l'unité ou du système ou encore du processus audité.

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

▪ Les tests :

Le premier des tests que l'auditeur interne va réaliser c'est l'observation immédiate. Il s'agit des observations physiques de toute nature que ce soit. Ici l'auditeur prend en compte les alias relatifs au moment où il effectue son observation, maintient les faits observés dans leurs contextes et complète le questionnaire déjà établi.

Le second des tests est celui individuel. Ces tests sont réalisés en fonction des zones à risque antérieurement définies et du questionnaire du contrôle interne. On choisit un processus ou un ensemble d'opérations pour voir la façon dont les choses se sont passées et comment elles sont maîtrisées.

❖ Phase de clôture :

• **Projet du rapport d'audit :**

Parlant du projet du rapport d'audit, on voit l'ensemble des FRPA que l'on a classé de manière logique et par ordre d'importance. Rappelons que les FRPA présentent la totalité des constats, les causes, les conséquences et les recommandations formulées.

Maintenant, la synthèse est effectuée en ne reprenant que le problème de chaque FRPA. En réorganisant sans modifier les énoncés puis en ajoutant des titres de regroupement, on obtient un document dit " Projet du rapport d'audit"

• **Le rapport proprement dit :**

C'est un rapport qui est adressé aux principaux responsables concernés par la mission d'audit et à la direction. Les conclusions du rapport d'audit doivent reprendre à synthèse, la capacité de l'unité, organisation audité, à accomplir sa mission et met l'accent sur les dysfonctionnements constatés afin de développer les actions de progrès.

Notons donc mieux que le rapport d'audit est le document le plus important qui engage le responsable de l'audit. Il doit donc être complet, conclusif, écrit et final.

Considéré comme point culminant de la mission d'audit, ce document sert à déclencher les réflexions de la direction générale en vue du lancement des actions de progrès.

Néanmoins, un rapport doit respecter certains principes:

- Il doit comporter bien des détails et une synthèse

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

- Il doit être objectif, clair, utile et plus convaincant possible
- Il doit être revu par un comité de lecture interne du service d'audit avant diffusion
- Sa diffusion doit être effectuée dans un délai raisonnable.

- **Réunion de clôture :**

Les personnes qui ont participé à la réunion d'ouverture, participent également à celle de clôture. Celles-ci sont appelées à juger et apprécier le travail réalisé par rapport à celui que les auditeurs savaient l'intention de faire (réunion d'ouverture).

On va donc y retrouver les audités avec leurs collaborateurs, la hiérarchie directe, etc. À l'ordre du jour, l'examen du rapport d'audit est le seul point qui domine. En vue d'une analyse approfondie, chaque participant devra recevoir copie du dit rapport quelques jours avant la réunion. Et, l'examen du présent rapport vient après une présentation par le responsable de la mission.

Signalons toute fois que, pour réaliser leur mission, les auditeurs internes devront faire preuve des certains principes que nous jugeons utiles à rappeler

Chapitre 01 : le cadre conceptuel d'audit interne

Conclusion du chapitre

Pour sa réussite, l'entreprise est appelée à la réalisation des différents types d'audit qui lui permettent une évaluation au plus juste et surtout de limiter au maximum les risques.

Bien que sa finalité soit spécifique et destinée à vérifier la réalité et la sincérité des comptes d'une entreprise, au profit des actionnaires et autres tiers, la mission de l'audit interne est subordonnée à l'utilisation d'une méthodologie lui permettant la mise en œuvre d'une organisation.

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

L'audit comptable et financier procède en priorité, d'une volonté de fiabiliser les informations financières fournies par l'entité et de donner une image fidèle et sincère sur sa situation.

L'obligation assumée par l'auditeur est une obligation de moyens et non de résultat, les résultats attendus d'un audit doivent être appréhendés au regard de la mission.

L'auditeur exerce sa mission dans le but d'enlever toutes omissions et erreurs concernant les comptes annuels avec les meilleurs moyens en s'appuyant sur un nombre d'outils et de technique qui lui facilite la tâche. Afin de donner un résultat plus crédible sur l'image, la sincérité et de la régularité de ces compte

Chapitre 02 :

Le cadre théorique du contrôle interne

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Chapitre 02 : Le cadre théorique du contrôle interne

Introduction chapitre

Un système de contrôle interne efficace peut former un avantage concurrentiel important pour l'entreprise qu'elle que soit sa taille ou le secteur dans lequel elle évolue. Plusieurs entreprises ont donc compris qu'il ne suffirait pas d'avoir un dispositif de contrôle mais il faut qu'il soit efficace et efficient pour qu'il puisse assurer son rôle de facteur de succès et d'avantage concurrentiel.

Toutefois, ce système ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction, car les facteurs qui appliquent ce système sont des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs, des dysfonctionnements et des défaillances, en effet, le contrôle interne a des limites et il doit être évalué par l'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management.

Dans ce chapitre, nous essaierons d'aborder en premier lieu des généralités sur le contrôle interne à travers la première section, les composants d'un système de contrôle interne, et la troisième section se présentera comme une synthèse des deux sections précédentes du fait qu'elle traitera les apports du contrôle interne dans le pilotage de l'entreprise et sa relation avec l'audit interne.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Section 01 : Les concepts essentiels du contrôle interne

1 Les perspectives théoriques du contrôle interne :

1.1 Historique de contrôle interne :

« En passant sous silence les longues années durant lesquelles le concept de contrôle interne n'était pas formulé, bien qu'étant grossièrement mis en œuvre, depuis la fin des années 40, de nombreux organismes professionnels et chercheurs se sont attachés à la définir (Fain et Faure, 1948 ; l'AICPA, 1949 ; OECF, 1977 ; Bouquin, 1997 ; Treadway Commission, 1992.)

On se trouve propulsé au vif du sujet au milieu du siècle dernier. Dès les années 1960/1970, c'est la que l'Ordre Français des Experts-Comptables et la Compagnie des Commissaires aux Comptes, ont cerné et défini cette notion démontrant que la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne exhaustifs est adéquats dans les domaines financiers et comptables, car il permet d'obtenir des résultats réguliers, sincères et fidèles. Les études sur le sujet sont tellement nombreuses et qualitatives, qu'on ne saurait toutes les citer, mais au fil des années, la notion s'est ainsi précisée et affinée.

D'ailleurs, c'est 1977, que l'Ordre des experts-comptables a donné au contrôle interne une définition qui, dépassant le cadre comptable, démontre à l'évidence que les pionniers avaient une vision exacte du concept et de son champ potentiel d'application

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. ». Ainsi, en 1977, le caractère universel de la notion était déjà reconnu et affirmé.

Cette définition à été d'ailleurs relayée en 1978 en des termes quasiment identiques par celle du « Consultative Committee of Accountancy » de Grande-Bretagne

« 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 de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Et par celle de AICPA « l'American Institute of Certified Public Accountants », en la même année 1978 :

« 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 ».

Des cette époque, on soulignait donc le double caractère de maîtrise et d'universalité, même s'il semble avoir été un peu oublié par la suite.

C'est en 1985, avec l'apparition d'un certain nombre de scandales, que commence véritablement l'adaptation du contrôle interne sous l'impulsion du sénateur américain Treadway qui a souligné la nécessité de donner aux chefs d'entreprises un outil, un référentiel de concepts, leur permettant de mieux maîtriser leurs activités. Il a alors été constitué à cette fin un groupe de travail, la commission Treadway, composé de façon tripartite : des représentants des grands cabinets d'audit, des membres d'organisations professionnelles **IIA**, **AAA**, **FEI**, **IMA** et **AICPA** et des délégués de grandes entreprises. Cette commission a publié le résultat de ses travaux en 1992 dans un ouvrage « The Internal Contrôl Integrated Framework » traduit en français sous le titre La pratique du contrôle interne.

Ils sont désormais connus sous le vocabulaire COSO qui est un référentiel de contrôle interne défini par « le committee of sponsoring organization of the treadway commission »⁴¹

1.2 Les déférentes définitions du contrôle interne :

Le contrôle est une terminologie très courante; elle veut dire "vérifier", c'est à dire examiner que l'acte a été conforme aux règles et aux normes arrêtées, comme elle signifie aussi "maîtrise", c'est à dire compétences, connaissances, organisations... .C'est dans ces prescriptions surtout que se situe le contrôle interne.

Pour mieux déterminer le sens du terme, il est utile de rappeler les définitions suivantes :

❖ Selon SCHICK Pierre :

41 RENARD JACQUES, « THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE », OP.CIT., PAGE 133- 134

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Le contrôle interne est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »⁴²

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlement.
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire.
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.
- La fiabilité des informations financières.

❖ Selon le système comptable et financier Algérien :

Le système comptable financier algérien a défini le contrôle interne comme étant « *un processus mis en œuvre par la direction, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ci-dessus énoncés.*

- *L'environnement de contrôle ;*
- *L'évaluation et la maîtrise des risques ;*
- *Les activités de contrôle ;*
- *L'information et la communication ;*
- *Le pilotage. »*⁴³

❖ Selon International Federation of Accountants (IFAC) en 1994:

IFAC propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à la gestion des activités, mais tout en précisant bien qu'il comprend les enregistrements comptables : « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mis

42SCHIEKN PIERRE, « MEMONTO D'AUDIT INTERNE », EDITION DUNOD, PARIS, 2007, P 20.

43 SCF 2010 : SYSTEME COMPTABLE FINANCIER. CONSULTE LE 05 MARS 2013.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables.»⁴⁴

❖ Selon Ordre des Experts Comptables Français (1977)

L'Ordre des Experts Comptables Français (1977) définit le contrôle interne comme étant « un l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instruments de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »⁴⁵

❖ Selon le référentiel COSO :

Ce référentiel donne la définition suivante du contrôle interne :

« 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 ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois, aux règlements en vigueur.»⁴⁶

De cette définition ressort un certain nombre d'éléments :

- **Le contrôle interne est un processus** : c'est un ensemble d'éléments inter-reliés ayant un même objectif, c'est celui d'assurer la continuité d'exploitation et la pérennité de l'organisation. C'est une chaîne dont la faiblesse de l'un de ses maillons remet en question le tout.

44 ARMAND DAYAN, « (DAYAN, 2004) » 2^{EME} ÉDITION ELLIPES MARKETING, PARIS, 2004, P.925

45 [HTTP://WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR/](http://www.experts-comptables.fr/). CONSULTE LE 09 MARS 2013

46 P.SCHICK ; J.VERA ; O.BOURROUILH.PEREGE « AUDIT INTERNE ET REFERENTIEL DE RISQUES » ; EDITION DUNOD, PARIS 2002. P18 ET 19.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- **Mis en œuvre par les dirigeants et le personnel** : Certes, c'est aux dirigeants de définir et d'organiser le contrôle interne de l'entreprise, mais son application revient dans une grande partie au personnel.
- **Assurance raisonnable** : En effet, le contrôle interne ne peut à lui seul garantir la réussite ni la pérennité de l'entreprise et donc la réalisation de ses objectifs

2 Principe de base du contrôle interne :

De la définition et de l'application du contrôle interne dépend le degré de maîtrise des dirigeants sur leur organisation. Mais cette maîtrise ne peut exister si la conception du système de contrôle interne ne respecte pas un certain nombre de grands principes, résumés comme suit :

- **Principe de l'organisation :**

Toute entreprise, quelle que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. Plus l'entreprise est grande et plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire. Ce dernier permet de définir les tâches, les responsabilités (d'encadrement en particulier), les pouvoirs (de signature, par exemple), et de décrire les procédures de transmission de l'information. L'organigramme doit mettre en évidence les diverses tâches des services et des membres du personnel : l'organigramme décrit l'architecture de l'entreprise, il indique sa structure et les diverses liaisons qui existent entre les services et les membres qui la composent

- **La séparation des tâches :**

Ce principe est très important dans le contrôle interne, il consiste à créer une division de travail afin d'éviter les erreurs et les fraudes, et élaborant un système de contrôle mutuel réciproque entre les employés de l'entreprise il est nécessaire de séparer les fonctions

Fondamentales suivantes et les attribuer à des personnes ou hiérarchies différentes:

- fonction de décision (d'autorisation, d'approbation)
- fonction de protection et de conservation de valeurs monétaires (trésoriers)
- fonction de protection et de conservation de biens physiques (magasiniers)
- fonction de comptabilisation (comptable).

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

«Elle vise Alor à éviter qu'une même personne ne puisse concentrer plusieurs taches distinctes et ne puisse commettre des erreurs, intentionnelles ou non, il est d'usage de distinguer les fonctions de base suivant une organisation (opérationnelle, protection et de conservation ...) »⁴⁷

- **principe d'indépendance :**

Le principe d'indépendance en matière de contrôle interne n'a rien avoir avec celui en matière comptable

En effets, en matière de contrôle interne le principe d'indépendance n'implique que les objectifs de contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

Ainsi par exemple, que l'entreprise utilise une comptabilité manuelle ou une comptabilité informatisée, la fiabilité de l'information qu'est l'objectif du contrôle interne doit être assurée

- **principe de l'universalité :**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu : il n'y a pas de domaines réservés, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas de moment où les procédures ne sont plus appliquées, il n'y a pas non plus d'établissements ou d'activités exclues.

- **Principe de permanence :**

Comme en matière comptable, le principe de permanence existe aussi en matière de contrôle interne, cependant cette permanence concerne, en matière de contrôle interne les procédures qui doivent être constantes

La permanence des procédures et de l'organisation en général permet au chef d'entreprise de maîtriser son affaire.

- **Principe de l'information :**

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

47 DUBUISSON TRIERY .S « (S, 2004), PARIS, 2004, P 50

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- **Principe de l'harmonie :**

Le respect du principe d'harmonie implique l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Sinon le contrôle interne forerait un ensemble rigide et contraignant, ce qui n'est pas objectif recherché.

3 Objectifs du contrôle interne :

L'objectif principal de la mise en place d'un processus de contrôle interne au sein d'une institution bancaire, comme pour tout type d'organisation, est d'assurer la pérennité de l'entreprise mais pour arriver à cette fin plusieurs objectifs permanents s'avèrent obligatoires à savoir⁴⁸

- ❖ **La protection du patrimoine et la sécurité des actifs :**

Le contrôle interne vise à préserver le patrimoine de l'entreprise, ce dernier comprend autant les actifs immobilisés, les stocks ou les actifs financiers, que le capital humain, la technologie et les informations confidentielles ainsi que l'image de l'entreprise.

Il peut être mis en péril par des événements tels que : le vol, la fraude, la malversation, la négligence, l'incompétence, ou bien le gaspillage.

Pour cela il doit donc être immunisé contre les actions commises par les dirigeants (abus de biens sociaux, incompétence), les employés (erreurs, fautes professionnelles, malversations), les tiers (escroquerie, cambriolage),...etc.

- ❖ **La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :**

La gestion efficace de l'entreprise nécessite une diffusion d'informations de qualité à tous les niveaux et le dispositif de contrôle interne doit permettre à cette chaîne d'informations d'être fiable, vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible

- ❖ **Le respect des lois, règlements et procédures :**

Le dispositif de contrôle interne doit garantir l'application des décisions de la direction générale, ainsi que le respect des lois, règlements et procédures.

- ❖ **L'efficacité et l'efficience des opérations :**

48 LIONEL COLLINS ET GERARD VALIN, « AUDIT ET CONTROLE INTERNE, ASPECTS FINANCIERS, OPERATIONNELS ET STRATEGIQUES », 4EME EDITION, EDITION DALLOZ, 1992, P40

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Il s'agit d'apprécier l'utilisation efficace et optimale des ressources (humaines, techniques, financières et autres) allouées à chaque activité pour permettre à l'entreprise de prospérer.

Le contrôle interne permet d'assurer une meilleure efficacité des moyens mis-en œuvre pour garantir une meilleure pérennité de l'entreprise.

Toutes fois ces objectifs peuvent être classés en trois catégories :

- **opérationnels** : s'agissant de l'amélioration des performances de l'organisation et l'optimisation dans l'utilisation de ses ressources
- **informations financières** : s'agissant de la préparation des états financiers fiables.
- **conformité** : s'agissant du respect par l'entité des lois et réglementation en vigueur.

4 Les intérêts et limite du contrôle interne :

4.1 Les Intérêts de contrôle interne :

La mise en œuvre d'un processus du contrôle interne a toujours des effets positifs sur l'organisation. Ces effets positifs sont développés par Claude GRENIER et Jean BONNEBOUCHE par les avantages suivants :

- Le principe de protection des actifs est un facteur de réduction des coûts car il augmente la durée de vie des équipements et limite les risques de disparition involontaire.
- Le contrôle interne, en évitant les erreurs vis-à-vis des clients, contribue à l'élaboration d'une image valorisante de l'entreprise.
- Le Contrôle interne ajoute de la valeur à l'information dans la mesure où il augmente la fiabilité et l'exhaustivité.
- Le contrôle interne permet au système d'information de traiter et de transférer des informations élaborées à partir de procédures strictes et en conséquence de fournir aux responsables des documents dont la validité est assurée sans qu'il soit nécessaire de procéder à d'autres vérifications. ⁴⁹

En dis un système est efficace dès lors qu'il répond aux objectifs pour lesquels il a été conçu et mis en œuvre. Ainsi, le système de gestion des risques et le processus de contrôle

49 CLAUDE GRENIER ; JEAN BONNEBOUCHE « (GRENIER, 2003) » ; EDITION FOUCHER ; PARIS ; 2003, P120.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

interne doivent fonctionner de manière imbriquée et coordonnée pour atteindre l'objectif de maîtrise des risques qui leur est assigné.

Selon le COSO (Elisabeth Bertin, 2007, p60), le système de contrôle peut être jugé efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer :

- Qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints ;
- Que les états financiers sont établis sur une base fiable ;
- Que l'entreprise respecte les lois et les règlements en vigueur.

4.2 Les limites de contrôle interne :

Il faut toujours garder à l'esprit que tout SCI, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable à la direction quant à la réalisation des objectifs de l'office. En effet, étant donné qu'elle est essentiellement basée sur le facteur humain, toute structure de contrôle interne peut être affectée par une erreur de conception, de jugement ou d'interprétation, par l'équivoque, la nonchalance, la fatigue ou encore la distraction. Les facteurs suivants peuvent avoir une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne :

- **Absence de garantie absolue :**

Selon le référentiel COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci sont soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.

- **L'erreur de jugement :**

Le risque d'erreurs humaines lors de la prise de décisions ayant un impact sur les processus de l'office peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des activités. Ce qui pourrait conduire à des décisions inappropriées.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- **Les dysfonctionnements :**

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs, la négligence et l'oubli de l'enquête des anomalies par un responsable, le remplacement de celui-ci par un personnel intérimaire incompetent, aussi il est souvent constaté que des changements dans les systèmes sont introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement. Tout cela conduira à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

- **Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management :**

Un SCI ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. Même au sein d'un office efficacement contrôlé, un responsable peut être en mesure de contourner le SCI. Ceci signifie qu'un responsable peut déroger de façon illégitime aux normes et procédures prescrites, par exemple pour en tirer un profit personnel ou afin de dissimuler la non-conformité de l'activité de son office à certaines obligations légale

- **La collusion :**

Deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action peuvent fausser les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le SCI. Un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou des tiers externes à l'office.

- **Coût du contrôle interne :**

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

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Section 02 : acteurs, composant et dispositif de contrôle interne

1 Les composants de contrôle interne :

La mise en place d'un système de contrôle interne est devenue une nécessité importante pour les entreprises, afin de s'assurer la régularité et la sincérité de l'ensemble des opérations effectuées au niveau de chaque activité.

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Ces composantes sont les suivantes⁵⁰:

- Environnement de contrôle ;
- Évaluation des risques ;
- Activités de contrôle ;
- Information et communication ;
- Pilotage.

Ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, en effet, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activités des sociétés. Selon le référentiel COSO « le contrôle interne est schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes principales indépendantes qui déclinent ensuite en un certain nombre d'items

- **Environnement de contrôle :**

Pour le COSO : « L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation. L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes,

50 MOUHAMED HAMZAOU, « AUDIT, GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE (HAMZAOU, 2008) » 2EME EDITION, PEARSON ÉDUCATION, PARIS, 2008, PAGE 138.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne. »

Ces éléments favorisent l'adhésion aux valeurs de l'organisation et le travail en équipe pour la réalisation des objectifs⁵¹

- **Evaluation des risques :**

Toutes les organisations sont confrontées à des risques, c'est-à-dire à des menaces qui pèsent sur la réalisation de leurs objectifs. Tous les risques, externes et internes, doivent être évalués. D'après le COSO : « Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité. Le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Le management tient également compte de la pertinence des objectifs pour l'entité. L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace. »⁵²

L'établissement d'objectifs clairs constitue la condition préalable à une identification des risques, à leur évaluation et à un traitement des risques efficaces.

- **Activité de contrôle :**

Les activités de contrôle peuvent être définies comme l'intégration et l'application de contrôle dans les processus, afin de contribuer à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction.

51 IFACI. (2015). MANUEL D'AUDIT INTERNE. PARIS, FRANCE: EYROLLES.CHAP 6.P26

52 IDEM, P 141

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Il s'agit de la gestion nécessaire pour faire face aux différents risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs de l'entreprise et pour mettre en œuvre efficacement ces contre-mesures.

Les activités de contrôle sont mises en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise. Cela comprend une variété de tâches, notamment les approbations, la validation et le rapprochement, l'évaluation des performances, la sécurité des actifs et même la séparation des fonctions.

Diverses activités de contrôle créent souvent des interactions. C'est possible de planifier les activités de contrôle proportionnellement aux problèmes associés à chaque tâche. Par exemple, il est possible d'isoler des fonctionnalités au sein d'une entreprise en fonction d'un accès restreint au système. Ces délais et cette efficacité peuvent également être confirmés par des inspections de conformité.

Ces contrôles peuvent être répartis en trois groupes :

- **Les contrôles globaux :**

Ils s'appliquent à la quasi-totalité des opérations et contribuent à assurer leur fonctionnement correct, desquels nous pouvons citer :

- **La gestion de la sécurité :** Seules les personnes autorisées ont accès aux réseaux, bases de données et applications dont elles ont besoin pour faire leur travail.
- **La sécurité logique :** doit être alignée avec la sécurité physique. Si, par exemple, les dossiers des clients sont accessibles au public dans les couloirs, la gestion de la confidentialité sera rendue délicate.

- **Les contrôles applicatifs :**

Ils se rapportent au traitement des différentes transactions de manière automatique et manuelle, nous pouvons citer : le contrôle de cohérence (rapprochement) qui consiste à détecter les erreurs de saisies des données en rapprochant automatiquement les montants saisis manuellement d'un total de contrôle.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- **Les contrôles physiques :**

La sécurité physique des équipements, des stocks, des liquidités et autres actifs doit être assurée. Les biens doivent être inventoriés périodiquement et l'inventaire physique doit être rapproché des montants comptabilisés.

- **Information et communication :**

Une information de qualité doit être communiquée de façon appropriée.

C'est en raison de l'interdépendance de ces deux notions que le COSO les regroupe. Des informations pertinentes, exactes et opportunes doivent être disponibles pour les personnes qui en ont besoin, à tous les niveaux d'une organisation, pour la faire fonctionner efficacement. L'information doit être au service des utilisateurs concernés, de sorte que ces derniers puissent assumer leurs responsabilités liées aux opérations, au reporting et à la conformité.

En outre, la communication doit également être élargie à d'autres aspects importants, tels que les attentes et les responsabilités des personnes et des groupes. La communication avec les tiers est également importante et peut apporter des informations essentielles au fonctionnement des contrôles. Ces tiers sont, notamment, les clients, les fournisseurs, les prestataires de services, les régulateurs, les auditeurs externes et les actionnaires.

- **Pilotage :**

Pour rester fiables, les systèmes de contrôle interne doivent être pilotés. Comme l'indique le COSO, le pilotage consiste en des « évaluations continues, qui sont intégrées au cœur des processus métier à tous les niveaux de l'entité, et qui permettent de disposer d'informations en temps voulu. Les évaluations ponctuelles, réalisées périodiquement, varient généralement, en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des évaluations continues et d'autres considérations d'ordre managérial. Les constats sont établis selon les critères définis par les régulateurs, les organismes de normalisation, le management et le conseil. Le cas échéant, les déficiences sont communiquées au management et au conseil. ».⁵³

S'il ne fait pas partie des opérations quotidiennes de l'organisation, le pilotage s'effectue en même temps que ces opérations et en continu. Plus les procédures de supervision et de

53 IDEM, P 185

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Vérification sont solides et complètes, plus le management peut être assuré de l'efficacité avec laquelle ces procédures assureront la cohérence et la fiabilité des opérations en cours. Si les activités de pilotage sont efficaces, et les évaluations du risque précises et fiables, il est possible de réduire la fréquence des évaluations ponctuelles.

2 Les acteurs et les organes responsables de système de contrôle interne :

Pour donner l'assurance raisonnable sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise, le contrôle interne est conçu et mis en œuvre par les responsables et le personnel.

A des titres divers, tous les membres de l'organisation sont concernés, mais plus particulièrement⁵⁴

- **Le management :**

Le directeur général assume la responsabilité ultime du système de contrôle interne. C'est lui qui fait preuve d'exemplarité en termes d'éthique et d'intégrité de l'organisation et qui transmet les valeurs à respecter aux cadres supérieurs, intermédiaires et à tous les membres d'une organisation. Le directeur général est plus ou moins visible et exerce une influence plus ou moins directe en fonction de la taille de l'organisation. Dans les organisations de petite taille, il a une incidence très directe sur le système de contrôle interne. Dans les organisations de grande taille, il exerce surtout une influence sur les cadres supérieurs qui, à leur tour, influent sur les subordonnés. De cette manière, les cadres supérieurs et intermédiaires agissent comme des « directeurs généraux » pour les domaines dont ils sont responsables.

- **Le conseil :**

Le Conseil supervise la direction générale, donne des orientations sur le contrôle interne, est chargé de vérifier la mise en place du système de contrôle interne. Le COSO définit des membres efficaces du Conseil comme « objectifs et compétents et faisant preuve de curiosité ». Ils doivent « posséder une connaissance solide concernant les activités et l'environnement de l'organisation et consacrer le temps nécessaire à leurs responsabilités »¹⁵. L'efficacité des membres du Conseil est indispensable à un système de contrôle interne efficace, car la

Direction générale à la capacité de contourner les contrôles et de faire disparaître les preuves en cas de comportement contraire à l'éthique ou de fraudes.

54 JAUQUES RENARD, « COMPRENDRE ET METTRE EN ŒUVRE LE CONTRÔLE INTERNE », OP CIT. P35-37.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Ce comportement a plus de chances d'être découvert ou empêché si le Conseil est activement engagé. Comme expliqué précédemment, le Conseil est l'ultime responsable de la mise en place par la direction générale d'un système de contrôle interne efficace.

- **Auditeur interne :**

C'est lui qui évalue pour chaque responsable, et globalement au niveau de l'entreprise, le fonctionnement du contrôle interne. Il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque. Il est très important que ces missions soient effectivement échelonnées en fonction du risque, ce qui exclut la priorité donnée aux sollicitations du management trop souvent guidé par des problèmes immédiats et qui ne sont pas toujours les plus importants. À la suite de ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne. Les recommandations de l'audit interne ne sont donc jamais des vœux pieux ou des considérations abstraites mais toujours des propositions concrètes portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer.

- **Les collaborateurs :**

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de 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

3 Les dispositifs de contrôle interne :

Pour que le contrôle interne d'une entité soit efficace, des dispositifs doivent être réunis. Les principaux dispositifs de contrôle interne sont au nombre de six à savoir :⁵⁵

- **Les objectifs :**

Les objectifs de l'entité ou d'activité doivent s'inscrire dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne déjà vus, et concourir à la réalisation des tâches attribuées aux responsables. En effet, l'adéquation entre les objectifs et mission est une condition majeure à remplir pour que les dits objectifs soient cohérents et pertinents.

Ces mêmes objectifs doivent aussi être déclinés au sein du même niveau hiérarchique en sous-objectifs construits de façon pyramidale et traduite dans la réalité opérationnelle. Enfin, les

55 G. VALIN, L. COLLINS, « (COLLINS, 1992) », 4^{EME}ÉDITION, FRANCE, 1992, PAGE 129.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

objectifs doivent être mesurables c'est à dire exprimés en valeur objectives à atteindre ou à dépasser, et suivi d'un système d'information adapté et adéquat.

- **Les Moyens :**

Les moyens mis en place par l'organisation doivent être corrélés avec les objectifs fixés à l'avance⁵⁶

- **Les moyens humains :**

Il s'avère nécessaire de recruter des personnes de qualité ayant des compétences nécessaires pour la réalisation des tâches qui leur sont assignés. L'organisation doit aussi se doter de moyens humains suffisants, et veiller à leur épanouissement par des programmes de formation professionnelle permanents.

- **Les moyens financiers :**

L'entreprise est tenue de se procurer des moyens financiers capables de lui permettre d'atteindre ses objectifs. De même, ses derniers ne doivent pas être figés et réduits mais être en ligne avec les objectifs.

- **Les moyens techniques :**

Il est évident que pour atteindre les objectifs de l'organisation, celle-ci doit s'acquérir les moyens techniques industriels et de gestion appropriée. Egalement, ces moyens doivent être dosés en fonction des moyens humains et financiers

- **Organisation:**

Toute entreprise doit disposer d'une structure et la direction s'emploiera à la faire connaître de tous. Chacun saura dans quelles limites il exerce son autorité, et les risques d'empiétements seront éliminés.

Les plans d'organisation peuvent comprendre les éléments suivants :

- Une définition des objectifs permanents de l'entreprise ;
- L'organigramme de l'entreprise adapté à l'environnement et aux objectifs ;
- Une définition des responsabilités pour chaque activité ; Il est indispensable pour déterminer le champ d'activité des différents membres de l'entreprise (définition de pouvoirs et règles de signatures).
- Une description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu:

⁵⁶ LAURENT PHILIPPE, TCHERKAWSKY PIERRE, (PIERRE, 1991), EDITIONS D'ORGANISATION, 1991, PAGE 40.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Il s'agit d'analyser les tâches à accomplir dans chaque poste avec précision (qui fait quoi), et s'assurer de la séparation des tâches.

A ce même titre, Il est important de signaler que dans une entreprise donnée et pour une opération donnée aucune personne ne doit remplir plus qu'une fonction essentielle. Il s'agit de :

- **Fonction d'exécution** : toute personne qui accomplit une tâche en suivant des consignes prédéterminées.
- **Fonction d'autorisation** : toute personne qui a le pouvoir de décider d'engager le patrimoine.
- **Fonction d'enregistrement** : Toute personne dont la fonction réside dans l'enregistrement et la présentation valorisée des activités d'exploitation et des mouvements patrimoniaux.
- **Fonction de contrôle** : Toute personne vérifiant les autres fonctions à priori ou à posteriori de manière exhaustive ou aléatoire.

- **Le Système d'Information** :⁵⁷

Une entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information (comptable et statistique). En effet, toutes les informations dont chaque responsable a besoin doivent être disponibles. L'analyse du système d'information doit entraîner l'observation des critères permettant de se prononcer sur sa qualité. Les informations doivent :

- Concerner toutes les fonctions et non pas seulement relever de la comptabilité l'informatique mais aussi de la sécurité, environnement, etc.
- Etre fiables et leur qualité vérifiée ;
- Pouvoir suivre et mesurer tous les objectifs ;
- Être disponibles au moment où l'on en a besoin ;
- Satisfaire les besoins des utilisateurs.

- **Méthodes et Procédures** :

C'est la définition de la façon dont les tâches doivent être accomplies depuis la naissance de l'événement jusqu'à son enregistrement comptable. On retient ici la définition des méthodes et procédures, avancée par l'ordre des experts comptables (OEC), qui est la suivante : « Par méthodes et procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches,

57 LAURENT PHILIPPE, (1991), OP-CIT, PAGE 45.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et les approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et à son contrôle ».Elles doivent être :

- **Ecrites** : les procédures orales même si connues de tous constituent en elles une faiblesse de l'organisation. En effet, l'informel surgit ici avec toutes déformations et pertes qui s'ensuivent ;
- **Simple**s : pour faciliter la compréhension et l'application ;
- Mises à jour régulièrement : afin d'éviter les discordances entre ce qui est écrit et appliqué;
- **Diffusées aux intéressés** : les procédures ont davantage d'efficacité si elles figuraient dans des manuels de procédures transmis aux intéressés pour formaliser et faciliter le travail auquel ces derniers prennent part.

- **La Supervision** :

La supervision permet de mesurer les progrès de l'organisation. Elle permet également de s'assurer de la fiabilité des informations produites par ses systèmes d'information.

L'objectif de la supervision est, en fait, d'examiner que les procédures sont correctement appliquées dans le respect des conditions déterminées. En plus de la fonction de vérification, la supervision remplit une fonction d'assistance des collaborateurs dans l'exécution de leurs travaux.

On peut déduire de ce qui précède que le système de contrôle interne permet de soutenir l'existence même de toute entreprise. Néanmoins, il est à noter qu'il varie considérablement d'une entreprise à une autre, selon le secteur d'activité de celle-ci, sa taille, sa culture et sa philosophie. Vu son importance, une deuxième partie fera l'objet d'une méthodologie d'évaluation de ce système et plus précisément la méthodologie d'évaluation du circuit achat-fournisseur.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Section 03 : élément de base de contrôle interne, la mise en oeuvre et appréciation de contrôle interne et la notion du risque

À partir des orientations données par son programme de travail, l'auditeur doit effectuer une analyse du système de contrôle interne de l'entreprise afin d'en apprécier les points forts et les points faibles et de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux de contrôle des comptes

Dans cette présente section nous découvrirons les éléments de base qui constituent le contrôle interne, la mise en oeuvre et appréciation de contrôle interne et la notion du risque

1 Elément de base :

Un bon système de contrôle interne est un système qui est adapté aux besoins de contrôle de l'entreprise. Le système à mettre en place ne doit donc pas être trop petit ou insuffisant par rapport aux besoins : l'entreprise pourrait alors subir des pertes importantes. Par ailleurs, si le système est beaucoup trop élaboré, l'entreprise engagerait inutilement des coûts.

Puisque les entreprises sont différentes, il est pratiquement impossible d'élaborer un système de contrôle interne type qui pourrait convenir à toutes les entreprises. Cependant, comme tous les systèmes de contrôle interne s'appuient sur les mêmes principes de base en vue d'atteindre les mêmes objectifs, la structure de base d'un bon système de contrôle interne devrait s'appuyer sur les éléments suivants :

- **La structure administrative adéquate :⁵⁸**

Une bonne structure administrative doit respecter les deux règles suivantes : la délégation et la coordination des tâches et des responsabilités et la séparation des fonctions incompatibles.

- **La délégation et la coordination des tâches et des responsabilités :** le fonctionnement harmonieux d'une entreprise passe par une certaine décentralisation des activités, en effet, toute tâche doit être placée sous la responsabilité d'une personne. Il est sûr que toute tâche ou activité sous responsable peut faire l'objet de négligence et donc vouer toute une organisation à l'échec. Le fait de rendre un employé responsable d'une tâche l'oblige à en rendre compte et, de ce fait améliorer les chances que la tâche soit accomplie. La délégation des tâches et responsabilités n'est pas le seul critère à prendre en considération pour le bon fonctionnement d'une entreprise, il paraît donc judicieux d'y associer une certaine coordination. Cette coordination se manifeste par l'accomplissement simultané ou

58 L. COLLINS, G. VALLIN, AUDIT ET CONTROLE INTERNE : ASPECTS FINANCIERS, OPERATIONNELS ET STRATEGIQUES, EDITION DALLOZ, 1992, PARIS, P387.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

successif des tâches et activités dans le temps. Ces différentes tâches et activités doivent être réalisées dans le contexte des objectifs fixés et cela dans les délais prévus.

- **La séparation des fonctions incompatible:** la règle de séparation des fonctions incompatible, consiste à attribuer à des personnes ou à des services distincts, des fonctions qui, si elles étaient accomplies par la même personne ou le même service, favoriseraient les risques d'erreur, ou de fraudes.

Autrement dit, séparer les fonctions incompatibles signifie qu'on ne doit pas confier à une même personne ou un service la charge d'une opération dans toutes ses phases. La participation de plusieurs personnes à une même opération favorise la détection des erreurs tout en diminuant les risques de fraude.

- **Personnelle qualifier :**⁵⁹

Un personnel qualifié diminue les risques d'erreur et contribue à l'efficacité et à l'efficacité des opérations. Pour cela, tout un ensemble de mesure en vue de faciliter le perfectionnement du personnel doit être pris en considération, notamment :

- La mise en place d'une structure nécessaire à la sélection du personnel ;
- Le choix d'un personnel approprié aux tâches à combler ;
- L'établissement des critères de sélection par les responsables des services concernés ;
- Un plan de formation et de carrière (formation continue et promotion).

- **Le système comptable approprié :**

Il est impératif que l'entreprise ait un système comptable qui lui garantisse dans une certaine mesure le traitement adéquat des opérations. Cela lui permet de recevoir des informations répondant à ses besoins en matière d'information. Le système comptable doit être fonction de l'envergure de l'entreprise, de la nature de ses activités et de la complexité de ses opérations.

Elle doit pour cela tenir compte d'un certain nombre de règles de base notamment :

- L'utilisation d'un plan comptable ;
- L'utilisation des documents pré numérotés ;
- L'utilisation de documents simples pouvant servir à plusieurs fins ;
- L'utilisation d'un plus grand nombre possible de preuves de l'exactitude des opérations et de leur comptabilisation ;
- L'utilisation d'un manuel approprié ;
- Un processus d'autorisation des opérations.

59 L. COLLINS, G. VALLIN, OP.CIT., P 388.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- **Une documentation appropriée :**

La documentation que l'on doit retrouver dans l'entreprise comporte principalement la description des systèmes, l'ensemble des manuels de politique, de procédure et des documents relatifs à la description des tâches.

Ces documents doivent être non seulement mis à la disposition du personnel afin qu'il en soit informé mais doivent aussi faire l'objet de consignation pour faciliter une éventuelle solution à certains problèmes. Enfin, la documentation facilite le processus de recrutement du personnel, sert à son évaluation, et assure une répartition appropriée des tâches.

- **Un système d'autorisation et supervision :**

Toute opération dans une entreprise doit être autorisée par le personnel du niveau hiérarchique approprié, le système de supervision comprend les mesures prises par l'entreprise pour s'assurer que chaque personne ou chaque service accomplit adéquatement sa tâche. Ce service doit englober tous les membres ou services d'un organisme car le fait d'exiger une autorisation systématique de toutes les opérations, assure dans certaines mesure que l'entreprise ne se trouvera pas devant d'importants engagements imprévus et que ses opérations ou activités s'inscriront dans le cadre de ses objectifs.

- **Une protection adéquate des biens :**

Les biens de l'entreprise doivent être protégés contre les pertes de toutes sortes.

Les moyens qu'on peut employer pour respecter ce principe sont :

- Rendre les employés responsables des biens qui leur sont confiés
- Souscrire des assurances suffisantes ;
- Restreindre l'accès aux biens ;
- Identifier les biens et procéder à leur dénombrement périodique si cela est possible;
- Établir une politique d'entretien des biens.

- **Un système d'autocontrôle :**

Contrairement aux petites entreprises où le propriétaire s'assure de la mise en application des contrôles mentionnés ci-dessus, au niveau des grandes entreprises, le propriétaire dispose de moins en moins de temps pour accomplir cette fonction et de la confie habituellement à certaines personnes. Ce transfert de responsabilité a donné naissance à une des fonctions de vérificateur interne.

La mise en œuvre de contrôle interne :

La définition du contrôle interne donnée en 1992 par le COSO a connu un retentissement mondial, elle précise :

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

« 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. »

Même si la traduction de 'process' par processus, prête parfois à controverse (il s'agit plutôt d'un procédé), cette définition présente l'intérêt de mettre l'accent sur les acteurs du contrôle interne : conseil d'administration, dirigeants et personnel sont concernés, c'est-à-dire tout le monde. De fait, le contrôle interne est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation, quelle qu'elle soit. Puisque chacun a ses objectifs, chacun a son contrôle interne, et de haut en bas de la hiérarchie, ainsi qu'il sera ultérieurement démontré.

Cette définition a été fort heureusement complétée en 1995 par la définition canadienne du CoCo1 qui décrit le contrôle interne comme :

« Éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs. »

Cette définition met l'accent sur les moyens, dont on perçoit bien qu'ils sont en nombre infini. Elle insiste également sur deux autres aspects fondamentaux :

- la relativité : le contrôle interne ne donne pas l'assurance que les objectifs seront atteints, il aide seulement à les atteindre ; aspect déjà souligné par le COSO (voir " assurance raisonnable,) ;
- l'organisation : "mis ensemble ", c'est-à-dire que nous ne sommes plus dans l'intuition ou dans l'approximation, il faut une volonté d'organiser et de mettre en œuvre.

On peut ajouter qu'il manque un mot dans l'énumération figurant dans la parenthèse ; c'est le mot " etc. : les dispositifs de contrôle interne étant en nombre infini, on ne saurait en donner une liste limitative.

Dès cette date, l'essentiel était dit et les définitions suivantes n'ont fait que compléter, affiner, mettre en valeur les concepts initiaux du COSO et du Coco. On peut citer pour achever ce tour d'horizon de l'histoire des définitions qui l'ont jalonnée.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

2 L'appréciation du système de contrôle interne par l'auditeur :

L'auditeur est un révélateur d'amélioration

Selon le père de « l'audit participatif » Lany Sawyer « le manager et l'auditeur : une association qui résout les problèmes » en prodiguant ses conseils à l'ensemble du management afin de les aider à se contrôler et de contrôler leur entité en vue d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

La démarche utilisée par l'auditeur (expert-comptable, commissaire aux comptes ou auditeur interne) dans son appréciation du contrôle interne relatif aux principaux cycles d'opérations et éléments d'actif ou de passif qui en résultent comporte deux étapes : L'appréciation de l'existence du contrôle interne et l'appréciation de la permanence du contrôle interne.⁶⁰

❖ Place du contrôle interne dans la mission de l'auditeur :

À défaut de pouvoir étudier chaque transaction contenue dans les comptes annuels (cela impliquerait de refaire en totalité la comptabilité), l'auditeur va analyser l'organisation en vue de rechercher si celle-ci inclut les moyens suffisants destinés à détecter toute erreur, anomalie, fraude, etc.

S'il conclut positivement, il accordera un meilleur degré de confiance aux informations traitées dans le système que s'il conclut négativement.

La prise de connaissance des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit permet à l'auditeur d'identifier les types d'anomalies potentielles et de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes.

L'auditeur prend connaissance des éléments du contrôle interne qui contribuent à prévenir le risque d'anomalies significatives dans les comptes, pris dans leur ensemble et au niveau des assertions.

Pour ce faire, l'auditeur doit prendre notamment connaissance des éléments suivants.

- **l'environnement de contrôle**, qui se traduit par le comportement des personnes constituant le gouvernement d'entreprise et de la direction, leur degré de sensibilité et les actions qu'ils mènent en matière de contrôle interne ;

60 CHEKROUN MERIEM, THESE DOCTORAT LMD, LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE PILOTAGE ET LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE : CAS D'UN ECHANTILLON D'ENTREPRISES ALGERIENNES, TLEMCEM, 2013, P 22.

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- **les moyens mis en place** par l'entité pour identifier les risques liés à son activité et leur incidence sur les comptes et pour définir les actions à mettre en œuvre en réponse à ces risques ;
- **les procédures de contrôle interne en place**, et notamment la façon dont l'entité a pris en compte les risques résultant de l'utilisation de traitements informatisés ; ces procédures permettent à la direction de s'assurer que ses directives sont respectées ;
- **les principaux moyens mis en œuvre** par l'entité pour s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne, ainsi que la manière dont sont mises en œuvre les actions correctives ;
- **le système d'information** relatif à l'élaboration de l'information financière. À ce titre, l'auditeur doit s'intéresser notamment :
 - Aux catégories d'opérations ayant un caractère significatif pour les comptes pris dans leur ensemble ;
 - Aux procédures, informatisées ou manuelles, qui permettent d'initier, enregistrer, traiter ces opérations et de les traduire dans les comptes ;
 - Aux enregistrements comptables correspondants, aussi bien informatisés que manuels ;
 - A la façon dont sont traités les événements ponctuels, différents des opérations récurrentes, susceptibles d'engendrer un risque d'anomalies significatives ;
 - Au processus d'élaboration des comptes, y compris des estimations comptables significatives et des informations significatives fournies dans l'annexe des comptes ;
 - la façon dont l'entité communique sur les éléments significatifs de l'information financière et sur les rôles et les responsabilités individuelles au sein de l'entité en matière d'information financière, À ce titre, l'auditeur doit s'intéresser notamment à la communication entre la direction et les personnes constituant le gouvernement d'entreprise ou les autorités de contrôle, ainsi qu'aux actions de sensibilisation de la direction envers les membres du personnel afin de les informer quant à l'impact que peuvent avoir leurs activités sur l'élaboration de l'information financière.

❖ **Appréciation de l'existence du contrôle interne**

La première étape consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels et informatisés mis en place dans l'entreprise.

Elle se déroule comme suit :

- prise de connaissance détaillée du système de traitement des données et des contrôles mis en place par l'entreprise ;

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- vérification par des tests que les procédures telles que décrites et que les contrôles indiqués sont appliqués ;
- évaluation des risques d'erreurs qui peuvent se produire dans le traitement des données en fonction des objectifs que doivent atteindre les contrôles internes ;
- évaluation des contrôles internes devant assurer la protection des actifs lorsqu'ils existent des risques de perte de substance ;
- identification des contrôles internes (points forts) sur lesquels le réviseur pourra s'appuyer et qui lui permettront de militer ses travaux de vérification.

❖ *Appréciation de la permanence du contrôle interne*

La seconde étape consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels le réviseur a décidé de s'appuyer afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée.⁶¹

Elle se déroule comme suit :

- vérification par des tests de l'application permanente des procédures (tests de permanence)
- formulation définitive du jugement, à partir de l'évaluation des conclusions des précédentes phases.

3 La notion de risque :

3.1 Définition du risque :

Selon l'IFACI, le risque est défini comme étant : «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 ». Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI: «Le risque 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 »⁶²

3.2 Typologie de risque :

Nous distinguons plusieurs types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, l'activité, la nature et le niveau.

• Classification selon l'origine :

Les risques selon leur origine peuvent être regroupés en deux catégories :

61 ROBERT O, MARIE-PIERRE.M, « DSCG 4 COMPTABILITE ET AUDIT », EDITION DUNOD, 2007, P 495

62VINCENTI DOMINIQUE, «DRESSER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUE », IN REVUE AUDIT, N°144

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

- **Le risque interne** : c'est le risque résultant de l'organisation et de fonctionnement de l'entreprise ; ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.
- **Le risque externe** : c'est le risque indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et ses facteurs sont difficilement maîtrisables.
- **Classification selon l'activité** :

Selon l'activité on distingue quatre modèles du risque

- **Le risque économique et financier** : il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...)
- **Le risque social** : c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique liés à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.
- **Le risque environnemental** : c'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.
- **Le risque opérationnel** : c'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes.
- **classification selon la nature** :

Il existe quatre types de risque selon la nature

- **Le risque inhérent** : il est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise ces erreurs étant dues à l'environnement externe de l'entreprise (cela en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles)
- **Le risque liés au contrôle** : il est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues ces erreurs à l'environnement interne de l'entreprise ; cela dit ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes
- **Le risque de non détection** : il est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise dues à l'incapacité de l'auditeur à les détecter (cela en

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

supposant que l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise aient fonctionné comme il le faut pour empêcher l'insertion d'erreurs dans les états financiers)

- **Le risque résiduel** : c'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.
- **classification selon le niveau** :

Selon le niveau du risque on distingue trois types de risques

- **le risque potentiel** : c'est un risque commun à toutes entreprises qui est susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter, ce risque est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.
- **Le risque matériel** : c'est un risque qui s'est déjà matérialisé dans l'entreprise et son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise
- **Le risque possible** : c'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger, ce risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

3.3 La gestion et la maîtrise des risques⁶³ :

Toute activité économique est porteuse de risques qui peuvent mettre en péril l'entreprise, son fonctionnement, sa rentabilité, son développement ou sa pérennité. Devant cette présence continue de risque, le rôle du chef d'entreprise est d'identifier les risques encourus par son entreprise, d'évaluer leurs conséquences ainsi que leur gravité et de mettre en œuvre des actions visant à la maîtriser du mieux que possible. Ces trois étapes s'inscrivent dans ce qu'on appelle le processus de gestion des risques. Par conséquent, le processus de la gestion des risques se décompose en quatre grandes étapes :

A. Identification et la caractérisation des risques :

Consiste à rassembler tous les événements générateurs de risque, ensuite de les classer selon différentes typologies de causes (technique, humaines, etc.), de façon à définir par la suite des actions de maîtrise adaptées à chaque risque.

B. -Évaluation et la hiérarchisation des risques :

63HADJ SADOK, (TAHAR): OP.CIT, P.25-26

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Une fois les risques sont évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser, de manière à distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour l'entreprise. Le but de cette hiérarchisation est d'estimer l'impact de chacun des risques détectés et de déterminer globalement le niveau atteint par rapport aux risques de l'entreprise.

C. le traitement des risques :

C'est-à-dire ramener les risques à un niveau acceptable et les rendre ainsi plus supportables pour l'entreprise. Nous devons choisir entre quatre solutions possibles⁶⁴

- **L'acceptation** : Accepter le risque tout en le surveillant en faisant en sorte de s'adapter à travailler avec lui.
- **Le partage** : Partager le risque, c'est le réduire en souscrivant à une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers
- **L'évitement** : Faire disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître
- **La réduction** : Prendre les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact des risques. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne en faisant intervenir des auditeurs internes. Nous pouvons observer que le partage est de même nature. Il peut d'ailleurs résulter d'une recommandation de l'audit interne.

D. le suivi et le contrôle des risques :

Enfin, avec le temps, la liste des risques potentiels doit être réajustée. Certains risques peuvent disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore considérés initialement comme faibles, peuvent devenir inacceptables pour l'entreprise. C'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus.

64RENARD, (JACQUES) : THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE, OP.CIT, P.160-161

Chapitre 02 : le cadre théorique du contrôle interne

Conclusion de chapitre :

Pour parvenir à un développement durable et une croissance économique notamment avec la mondialisation qui stimule la concurrence accrue et l'émergence de la culture de la transparence et de la qualité, il est nécessaire que les entreprises s'adaptent à ce nouveau contexte et engagent plusieurs réformes afin de promouvoir leur compétitivité, parmi ces réformes la mise en place d'une fonction d'audit interne susceptible de piloter le système de contrôle interne afin de le rendre plus efficace et efficient notamment dans un environnement marqué par l'incertitude et les changements rapides à titre d'exemple le nouveau système comptable IAS/IAFRS applicable à partir du premier janvier 2009 et qui demande une révision du système d'information notamment le diagnostic et la méthode de gestion de stock, adapté au nouveau système. De ce fait, il revient aux auditeurs internes d'assister les responsables à s'adapter à ce nouveau système comptable afin de pouvoir maintenir le contrôle interne efficace et efficient ou bien le rendre plus performant et cela se fait par le biais des recommandations, et ceci passe inévitablement par une bonne gouvernance à tous les niveaux, au sein de laquelle l'audit interne constitue un des maillons déterminants et également par un bon système de contrôle interne.

Chapitre 03 :

Pratique d'audit interne au sein d'entreprise Bejaia Logistique

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Chapitre 03 : pratique d'audit interne au sein d'entreprise Bejaia Logistique

Dans ce chapitre, nous aborderons notre cas pratique qui consiste à auditer la fonction approvisionnement de l'Entreprise BEJAIA LOGISTIQUE, ainsi, nous mettrons en pratique l'approche théorique développée dans les deux chapitres précédant. En deux sections, notre démarche consiste à présenter dans la première, la société accueillante, son évolution, ses activités, son organigramme et quelque notion de la fonction d'achat, puis dans la deuxième, nous allons appliquer la méthodologie de l'audit sur le terrain dans le but d'en déduire l'apport de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne, à cet effet, nous devons nous servir des outils de l'audit.

Section 01 : vue générale sur l'entreprise SARL Bejaia Logistique

Dans cette section nous allons présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise SARL Bejaia Logistique ces départements et tous ces services avec ces différentes activités et son organigramme ainsi quelque notion de la fonction d'achat.

1 Historique :

À l'origine, la SARL BEJAIAI LOGISTIQUE, avant d'avoir un statut juridique d'une SARL été un service parc et transport dans une autre entreprise de production d'eau minéral et boissons diverses nommée la Sarl IBRRHIM ET FILS «<IFRI»». La création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002. Il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays.

Au cours des années, la production de cette dernière augmentée, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution a lui aussi été touché par ses problèmes, et la Maintenance de ses moyens de transports coûtée très chère surtout dans la période hivernale. La Sarl « Ifri » s'est trouvée dans une situation très délicate. Elle se préoccupé du transport plus que l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minéral et les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont très nombreux la Sarl «< Ifri » décida de décentraliser son service parc et transport et l'externaliser pour alléger la charges sur leurs ressources humaines et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise de transport pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ces véhicules surtout dans la période

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

hivernale, et avoir le droit de les louer. Cette entreprise qu'elle a nommé BEJAIA LOGISTIQUE (BL) et créer en mois d'octobre de l'année 2008,

Au début, «< BL » n'été qu'une petite entreprise qui se chargé seulement du transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années, elle s'est lancée et réalisa de très grands bénéfices, ce qui fait que son activité évolue au fur et à mesure que sa performance. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même. Avec son parcours qui été inattendu l'entreprise a réussie de se transformé de la petite entreprise qu'elle été en 2008 à une Présentation de l'organisme d'accueille

Moyenne entreprise, puis à une grande entreprise actuellement et seulement au long de quatre (04) petites années et cela grâce a sa bonne gestion.

2 Présentation de la Sarl Bejaia Logistique :

La Sarl BEJAIA LOGISTIQUE est une entreprise de transport de grande taille avec un parcours très récent dans ce secteur d'activité. Elle fait du transport public de marchandises en plus de ça, location d'engins ainsi que du matériel pour bâtiments et travaux public. Elle est au capital de 250000 ,00 DA, et son numéro de registre de commerce est N° 07 B0185663.

Elle se situe au pied de la montagne Ifri de la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée à la zone industrielle Ahrik Ighzer Amokrane, dans la wilaya de Bejaia au Nord Est de l'Algérie. Malgré son ancienneté et son grand nombre d'effectif (BL) ne dispose pas encore d'un DRH mais seulement d'un directeur, elle est représentée par son gérant << IBRAHIM ».

3 Mission et activité de l'entreprise :

➤ Activités :

Les activités de la SARL BL sont claires et nettes, elles se propulsent dans le nom de la société lui-même, on trouve :

- Transport public de marchandise.
- Location d'engins.
- Location de véhicules avec ou sans chauffeur.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

- Location du matériel pour bâtiments et travaux publics!
- Vente de pneu en gros.

➤ Les missions :

L'entreprise a des missions très diverses liées aux activités qu'elle pratique tout les jours pour ne pas perturber sa gestion. Elle se charge de veiller sur Assurer l'arriver de la marchandise transportée en bon état.

- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution des M/ses.
- Assurer un climat de travail favorable pour ses employés.
- Assurer la gestion de développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités.
- Assurer la représentation de BL face à ses concurrents au niveau national.
- Elargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones pas encore exploitées.

L'organigramme de l'entreprise :

La structure organisationnelle de la SARL BEJIAI LOGISTIQUE repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organigramme schématise la direction générale et les différents services de l'entreprise.

- Valider les programmes d'investissement.
- Garder ses clients fidèles et satisfaits et essayer d'acquérir d'autres
- Chercher à améliorer son système de distribution.

Les différentes structures de l'organisme :

La structure organisationnelle des différents services et fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions est représentées par organigramme.

❖ La direction générale :

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Elle veille sur le bon déroulement des différentes tâches avec les meilleures conditions de travail et il assure la conformité des informations entre les services, il englobe les services contrôle de gestion, informatique MQ/HSE, RH, comptabilité, approvisionnement,

➤ **Service contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion il a comme rôle :

- Elaboration de la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources ;
- Il participe à la définition des objectifs de l'entreprise à partir des informations données par le service commercial ;
- Elaboration d'un plan qui englobe le niveau de production à atteindre, moyens financier, humaines et technique à mettre en œuvre.

➤ **Le service « MQ/HSE » management de qualité hygiène, sécurité, environnement ;**

Il se compose de trois inspecteurs en HSE, un agent polyvalent, un agent d'entretien, et ingénieur en HSE, chaque responsable est chargé d'une tâche particulière contribua un développement de l'entreprise.

▪ **L'ingénieur de HSE :**

Son rôle est de veillé sur :

- La mise en place sur les grands axes de management de qualité ISO 9001 ;
- L'information et la santé de personnelle ;
- L'application de la réglementation d'hygiène et de sécurité ;
- Audite système de sécurité dans la SARL BL;
- Supervisé les lieux et identifier tous les non-conformités ;
- Etablir les plans de prévention ;
- Veillé sur la gestion des déchets de l'entreprise.

▪ **Inspecteur HSE :**

Son rôle est de :

- Faire des rentes d'inspection et identifier les risques

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

- Remédier les risques qui peuvent être sensibilisé au personnel en matière d'hygiène et de sécurité en HSE
- Etablir les primes de travail
- Veillé sur les consigné de la sécurité et intervenir en cas d'incendie
- Contrôlé les installations de la lutte contre les incendies
- Veillé sur le port des « EPI » équipement protection individuelle
- Veillé sur les « EPC » équipement protection collectif
- Contrôlé la conformité installation et les véhicules et camion et de signaler tout situation dangereuse
- Etablir les rapports d'accident et d'incendie
- **Agent polyvalente** : il permet de :
 - Prendre en charge le factotum
 - Etablir tous les opérations (petit travaux), installation de bureau, travaux de jardinage, installation des stands
- **Agent d'entretien** : ça tâche principale et le nettoyage de l'atelier

➤ **Département RH :**

Ce service a pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement il se compose de chef ou bien le responsable service, un chargé social, un chargé de formation, un suivi de paye, un suivi de carrière.

▪ **Chef de département RH :**

Il chapote le service RH sn rôle et de la surveillance et l'orientation de tous qui en relation avec ce service.

▪ **Le chargé social :**

Il s'occupe de :

- Des dossiers des malades ;
- Les accidents de travail ;
- Les assurances en général ;

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

○ Les déplacements à la CNAS ;

▪ **Chargé de formation :**

Son rôle est l'organisation des formations aux personnels de l'entreprise pour l'amélioration des compétences.

Il s'occupe de deux autres fonctions à par un chargé de formation, il est aussi comme assistant de paye et il s'occupe des sanctions.

○ **Assistant de paye :** son rôle est La réalisation des traitements de pointage et il l'injecte directement à un logiciel « SAGE PAYE » pour traiter leur fiche de paye.

○ **Les sanctions :** en cas d'erreur dans la paye par exemple le responsable lui envoyé une demande d'explication et à partir de là il va donner la sanction qu'il faut soit rappelle à l'ordre, avertissement oral, avertissement écrit, ou bien la mise a payé.

▪ **Spécialiste de la paye :** elle est spécialisée uniquement dans la paye

▪ **Suivie de carrier :** elle s'occupe du carrier des travailleurs de l'entreprise, la retraite, et le recrutement

➤ **Département facturation et comptabilité**

Comprend deux personnes, un chargé de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance se service à comme rôle :

- Assurer la conformité des opérations comptables
- Etablir les situations de financements
- Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients
- Se charge des achats fournitures

➤ **Département commercial**

Le département commercial est au cœur de l'entreprise et il veille sur la collaboration entre les différents départements pour la réussite de l'entreprise et aussi pour attendre ses prévisions

• **Chef de département commercial**

Il a comme rôle de définir une stratégie commerciale de développé le portefeuille des clientes et des négociations avec ces derniers, et aussi il reçoit les commandes de ses clients.

○ **Administration des ventes :** le chef de service administration des ventes, son rôle et de veillé sur la satisfaction des clients et d'attendre les objectifs de l'entreprise, il a une démarche où il cherche des clients au niveau national, l'optimisation des couts, et le retour à charge.il à deux chargés clientèle et deux chargés commerciaux sur le terrain.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

○ **Charge clientèles** : ils ont comme rôle de suivre les clients qui sont déjà existé au profil de l'entreprise c'est-à-dire tus qui concerne leurs command, leurs livraisons, leurs conditions...etc. leurs approches est la satisfaction des clients.

○ **Charge commerciaux** : leurs rôles sont de prospecter les clients (présentation de BL, l'envoi de l'offre de service, et après la négociation).

Ils ont aussi des petites activités comme le marketing, ils participent à la foire et aussi à des événements.

○ **Charge ordonnancement** : il a comme rôle :

○ Le suives des informations de masse (il suit et trie des différents documents clients à savoir (BL, facture, ordre de mission ...etc.)

○ **Charge facturation** : son rôle et la préparation des factures de recouvrement.

• **Service approvisionnements** :

C'est un service d'achat et d'approvisionnement ils achets et ils approuvaient il se compose de Cinq agents : le chef de service, un agent d'ordonnancement, et trois acheteurs.

○ **Le chef de service** : il veille sur le bon fonctionnement de service

○ **Agent d'ordonnancement** : il réalise les factures, les chèques, et il classe les documents.

○ **Premier acheteur** : il s'occupe des pièces de rechange des camions et des remorques

○ **Deuxième acheteur** : il s'occupe spécialement pour le léger (les claques, tracteur agricole...)

○ **Troisièmes acheteur** : il s'occupe de la fourniture (fourniture de bureau, gasoil, les huiles, la pneumatique...)

➤ **La direction d'exploitation**

La direction d'exploitation implique une collaboration étroite avec l'ensemble des services de l'entreprise, et avec la direction générale, ainsi il assure la liaison entre les fournisseurs et les clients.

• **Département maintenance**

Le département maintenance il a comme but la résolution des problèmes techniques et le control des processus de maintenance des engins moteurs de l'entreprise. Il se compose d'un chef de département, un chef de service méthode qui ç son délégué le chargé de méthodes, un gestionnaires magasin, et les magasiniers.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

▪ **Le chef de département** : il chapote tous qui est en relation avec la maintenance. Au-dessous de chef de département il y a :

- Deux réceptionnaires d'atelier ;
- Deux spécialistes diagnostiques et réparation ;

▪ **Chef de service méthode** : il a comme mission :

- Planifier les entretiens pour les camions et tous les véhicules
- Élaboration de PNP (plan de maintenance préventive)
- Elaboration des modes opératoire (montage et démontage des pièces)
- Elaboration de budget prévisionnelle de la maintenance
- Elaboration de consommation prévisionnelle annuelle
- Responsable de magasin et des commandes
- Elaboration de rapport d'activité mensuelle pour chaque mois

Le chef de service méthode à son délégué de méthode et le gestionnaires magasin après il y a quatre magasiniers qui travail en équipe

▪ **Charger de méthode** : son rôle est :

- Il réalise les délais des entretiens
- Suives de l'organisation de PNP
- Suives des sûres consommations
- Texte des modes opératoires
- Réalisation de la réforme des pièces
- Suives démobilitation maintenance

▪ **Le chef d'atelier** : il a aussi ces équipes :

- Dix mécaniciens ;
- Huit électriciens ;
- Quatre taulières ;
- Quatre soudeurs ;
- Deux électro mécaniciens ;
- Un réparateur de bâche.

• **Département parc et transport** :

Le service parc et transport ou service de planification il a comme rôle la réalisation de commandes pour les clients, ils reçoivent la commande après ils vont les valider c'est à dire la confirmation pour répandre au besoin des clients, il se compose d'un chef de service et quatre

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

planificateurs et un chargé suivi des sinistres, un coordinateur transport et un contrôleur vérificateurs entrée et sortie :

▪ **Le chef de service programmation :**

Il a comme rôle de suivre les programmeurs, que ce soit du côté camions ou coté chauffeurs, il est responsable de tout la flotte, il suit aussi le personnel, et c'est lui qui donne les bons de gasoil pour les chauffeurs.

▪ **Le premier planificateur :**

il planifie les commandes des clients hors IFRI c'est-à-dire les autres clients, il s'occupe de la gestion des camions et chauffeurs, il a des supports de gestion tel que, un fichier EXEL pour la détermination de la disponibilité des camions, il utilise aussi la plage de planification par date, un logiciel ORRYCOST pour la création des ordres de missions ou (la feuille de route), il utilise aussi le système de la géo localisation pour le suivis des camion et chauffeurs a temps réel, et il utilise le programme MELKA qui est un logiciel tableur utiliser dans le service afin de facilité les répartitions des chauffeurs dans leur mission.

▪ **Le deuxième planificateur :** il s'occupe seulement des commandes d'IFRI et tout qui concerne son plan de charge parce que 70% de travail avec IFRI.

▪ **Le troisième planificateur :** il travaille avec un système de J+1 il à trois enlèvements ;

– **Les enlèvements du sucre liquide :** quatre camions citerne qui ramène la matière première pour IFRI

– **Les enlèvements de gasoil :** c'est un camion qu'il ramène le gasoil pour la flotte de BL

– **Les enlèvements de port :** c'est vingt et un camions Platon qui ramène les chargements au niveau de port généralement au niveau de port de Bejaia

▪ **Le quatrième planificateur :** c'est un planificateurs d'étude il a comme rôle l'étude des délais de route, la satisfaction client, les immobilisations.

▪ **Chargé suivi sinistres :**

Il assure le matériel roulant et toutes les procédures à suivre en cas d'accident son rôle est :

- Suivre les différentes assurances soit pour le véhicule ou pour la marchandise ;
- Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés (nom, prénom, lieu, date, etc.) ;
- Faire la déclaration des accidents ;
- Evaluer le cout des dommages en appuyant sur les factures de réparation ;
- Suives le contrôle technique de la flotte et d'inviter les concernés à les renouveler ;
- Suivre les camions sur le système de géo localisation et signaler toutes anomalies aux responsables ;

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

- Il vérifie la date des vignètes ;
- Il utilise le système OUTLOOK et E-MAIL pour le système d'information de l'entreprise ;
- C'est l'administrateur de la géo localisation ;
- Il utilise logiciel *ORRYCOST* pour consulter la fiche technique des véhicules

▪ **Coordinateur transport :**

Il a comme rôle

- Il a une coordination avec la programmation c'est-à-dire la disponibilité de matériel à ce qu'il est disponible ou pas, et il fait des questionnaires aux chauffeurs en cas d'un retard de sortie ;
- Il a une relation avec le service commercial pour ce qui concerne l'immobilisation (il envoie l'état d'immobilisation à chaque mois pour le service commercial) et il dispense l'information avec d'autre service ;
- Il a une relation avec le magasin pour tous qui concerne (tenu, chausseur, les casques, les gilets...) pour les chauffeurs ;
- Il a aussi une relation avec le service de comptabilité pour ce qui concerne les primes mais à partir des paramètres (les absences, le comportement, les délais de sortie ...)

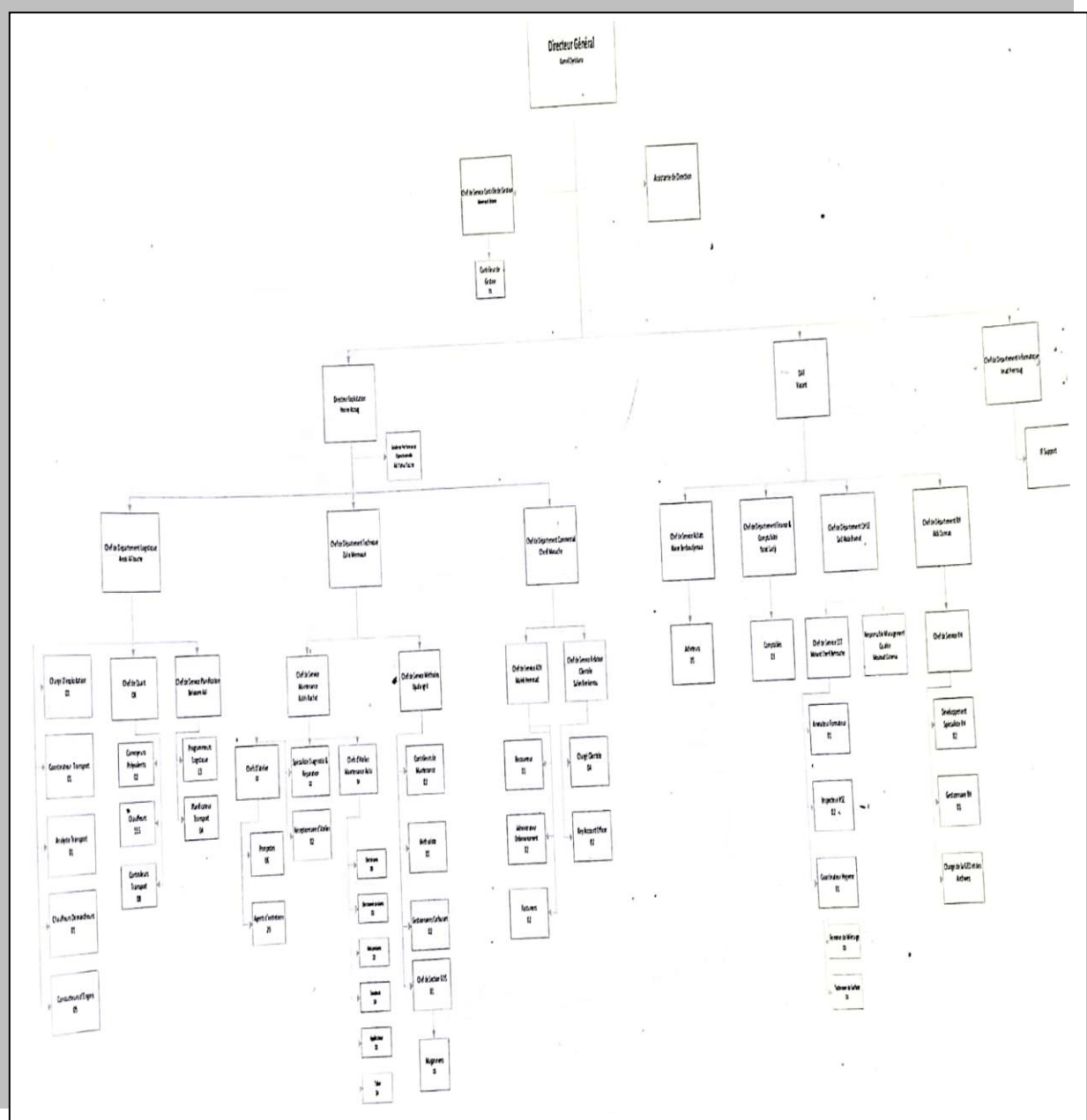
▪ **Contrôleurs vérificateurs entrée et sortie :**

Son rôle est la préparation des documents nécessaires pour les exportations des marchandises telle que :

- Lettre de transport routier ;
- Bon de sortie ;
- La procuration ;
- Carte orange.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

L'organigramme général de l'organisme :



Chapitre 03 : pratique d'audit interne

4 Présentation de la fonction d'achat :

4.1 Définition :

C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum.

Il faut distinguer la fonction achat de la fonction approvisionnement, la première fixe le cadre contractuel de l'acquisition d'un bien ou d'un service depuis l'expression de son besoin jusqu'à la conclusion du contrat (des capacités techniques et commerciales). La deuxième prend en charge la fourniture du produit et l'ensemble des engagements (des compétences logistiques et organisationnelles).

4.2 La mission de la fonction d'achat

La fonction d'achat doit anticiper les besoins et les faire évoluer en fonction des informations disponibles. Elle élabore les budgets d'achats, Elle doit aussi négocier en trouvant le prix le plus bas pour le niveau de qualité requis. C'est-à-dire faire un meilleur prix au moment du besoin.

La mission de la fonction achat se caractérise Comme suit : ⁶⁵

- **Obtenir le bon produit**
 - Celui qui répond au besoin ;
 - Celui qui est suffisant en quantité ;
 - Celui qui est satisfait les utilisateurs.
- **Obtenir le meilleur prix**
 - Celui qui représente le meilleur prix global d'achat ;
 - Celui qui représente le meilleur rapport qualité/ prix ;
 - Celui qui permet d'optimiser les couts internes.
- **Au moment opportun**
 - Maitrise des délais de mise en œuvre de la procédure d'achat ;
 - Respect des délais de livraison ;
 - L'interface entre l'utilisateur et le fournisseur

65 NATHALIE L'HOSTIS, SEMINAIRE REGIONAL « CONTROLE DE GESTION », BORDEAUX, JUIN 2009, PAGE 2.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Section 02 : déroulement de la mission d'audit du processus d'achat au sein de SARL Bejaia Logistique

Au cours de cette section on a tenu à mettre en œuvre les théories et les méthodologies présentés dans le chapitre 01 sur la réalisation de la mission d'audit.

On a pu effectuer la mission d'audit sur la fonction d'achat pour en faire ressortir les anomalies auxquelles il conviendrait de formuler des recommandations susceptibles d'y remédier.

On commence par la première phase qui est :

1 La phase de préparation :

Avant toute vérification de la fonction achat une prise de connaissance du service à auditer s'impose afin de recueillir toutes les informations et les documents nécessaires pour préparer nos travaux qui sont recensés comme suit :

- La lettre de mission ;
- Prise de connaissance avec le service audité ;
- Identification des risques ;
- Détermination des objectifs.

❖ La lettre de mission :

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

Chapitre 03 : pratique d'audit interne



Ouzellaguen le 12.04.2022

LETTRE DE MISSION

Destinataire : le directeur de l'audit interne.

Copie pour information : le directeur des approvisionnements.

OBJET : audit interne de la fonction d'achat.

La mission se déroulera du 12/04/2022 au 15/05/2022

.

Objectif de la mission :

- analyse globale du processus d'achat.
- Organisation et efficacité du service achat.

La mission se déroulera au service achat de l'entreprise SARL Bejaia Logistique

Le budget de mission ne devrait pas dépasser « Le montant »DA.

Le directeur général

❖ **Prise de connaissance de service audité :**

Il est nécessaire de savoir comment la fonction est structurée et l'organisation de ses différentes activités, à l'évidence, comme chaque structure dans l'entreprise, les approvisionnements comprennent un ensemble de tâches à remplir ainsi que des responsabilités.

La prise de connaissance de l'entreprise auditée doit être réalisée avec précision.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Elle a pour but de préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les documents et les informations fournis sur la discipline à auditer.

La prise de connaissance s'appuie généralement sur l'analyse de la procédure d'achat et la grille d'analyse des tâches.

➤ **Présentation de la procédure d'achat :**

C'est la description du circuit « achat/fournisseurs » qui recouvrent l'entreprise dans ses relations avec les fournisseurs de biens et de services. Il consiste à décrire les différentes étapes que doivent suivre les documents servant de base aux opérations relatives aux achats et aux dettes d'exploitation.

• **Expression du besoin et émission de la demande d'achat :**

Il est bien que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation.

C'est la première étape, elle constitue le fondement d'un processus d'achat réussi, il s'agit de définir avec précision la qualité et la quantité des biens et services dont on a besoin à l'entreprise. Tout besoin mal défini va entraîner des offres qui ne répondent pas correctement au besoin et qui devront être rejetées.

Après expression de besoin, le responsable de service établit une demande d'achat interne (DAI) qui sera remis au magasinier ou bien le responsable de gestion des stocks

Ensuite le magasinier vérifiera les stocks et les contractas avec les fournisseurs pour éviter de faire une double demande, le magasinier établit une demande d'achat qui sera remis aux services d'achat et elle doit comporter :

- Numéro d'ordre ;
- Désignation ;
- La référence de l'article ;
- Caractéristiques spécifications ;
- Les quantités.

• **Le choix de fournisseur :**

Tâche fondamentale des acheteurs dans le processus des décisions d'achat, et étape importante du traitement des commandes.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Le service achat de la SARL Bejaia Logistique effectue un appel d'offre est effectuer avant toute opération d'achat pour désigner l'ensemble des fournisseurs potentiel qui peuvent répondre à son besoin.

Dans le cas d'un besoin répétitifs l'entreprise a des fournisseurs fideles avec qui elle travail toujours et dans le cas d'un nouveaux besoin le service d'achat effectue une recherche des nouveaux fournisseurs soit par des intermédiaire dans le domaine ou bien faire une recherche sur le net ...etc.

Après cette désignation des fournisseurs potentiels le personnel du service achat met en œuvre sur une sorte d'évaluation de ces derniers en suivant plusieurs critères comme la qualité, la quantité, le prix, le délai de livraison et les remis ...etc.

- **Etablissement d'un bon de commande :**

Dans ce cas le service achat valide la demande d'achat ainsi que l'expression du besoin et Une fois le choix du fournisseur est effectué, le personnel procède à l'établissement d'un bon de commande en trois exemplaires dont le premier est établi en nom de fournisseurs sélectionné en tenant référence à la demande d'achat, l'autre est archivé dans le service même avec le devis de fournisseur pour motif de justification.

Le troisième exemplaire est envoyé à l'agent d'approvisionnement pour l'établissement d'une demande de paiement.

Chaque bon de commande est visé par le chef de service achat et signé au final par un gérant.

- **Réception de la commande :**

La commande est mise à disposition du magasinier (**gestion des stocks**) par un intermédiaire « transporteur » accompagné d'un bon de réception et d'un accusé de réception établie par le service achat lors de la réception de la commande.

- **Contrôle de conformité :**

Lors de la réception de la commande le magasinier procède à un contrôle de conformité tout en suivant les indications inscrites sur le bon de commande, en cas de non-conformité il doit établir un bon de retour pour restitution de marchandise et l'envoyé au fournisseur concerné.

En cas de conformité tout un dossier est mis à disposition de l'agent approvisionnement dont on trouve la facture avec les indications adéquates plus une copie de bon de commande et un bon de livraison.

- **Le contrôle et la transmission des documents :**

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Le contrôle de tous le document reçu est indispensable dans tous les services, le bon de réception doit porter la mention « contrôlé » une fois vérifié.

Ces documents sont directement transmis après règlement au service finance et comptabilité pour l'enregistrement de l'opération achat.

- **Réception de la demande de paiement établi :**

La demande de paiement établi par l'agent d'approvisionnement est visée, certifié par le chef de service achat, après elle est signé par un gérant, pour qu'au final elle sera envoyée au service finance et comptabilité.

Dès la réception de la D. P, la structure F. COMPTABILITE établit des chèques portant le même montant sur la D.P puis elle les envoie à l'agent d'approvisionnement et ce dernier les envois directement après vérification au fournisseur concerné

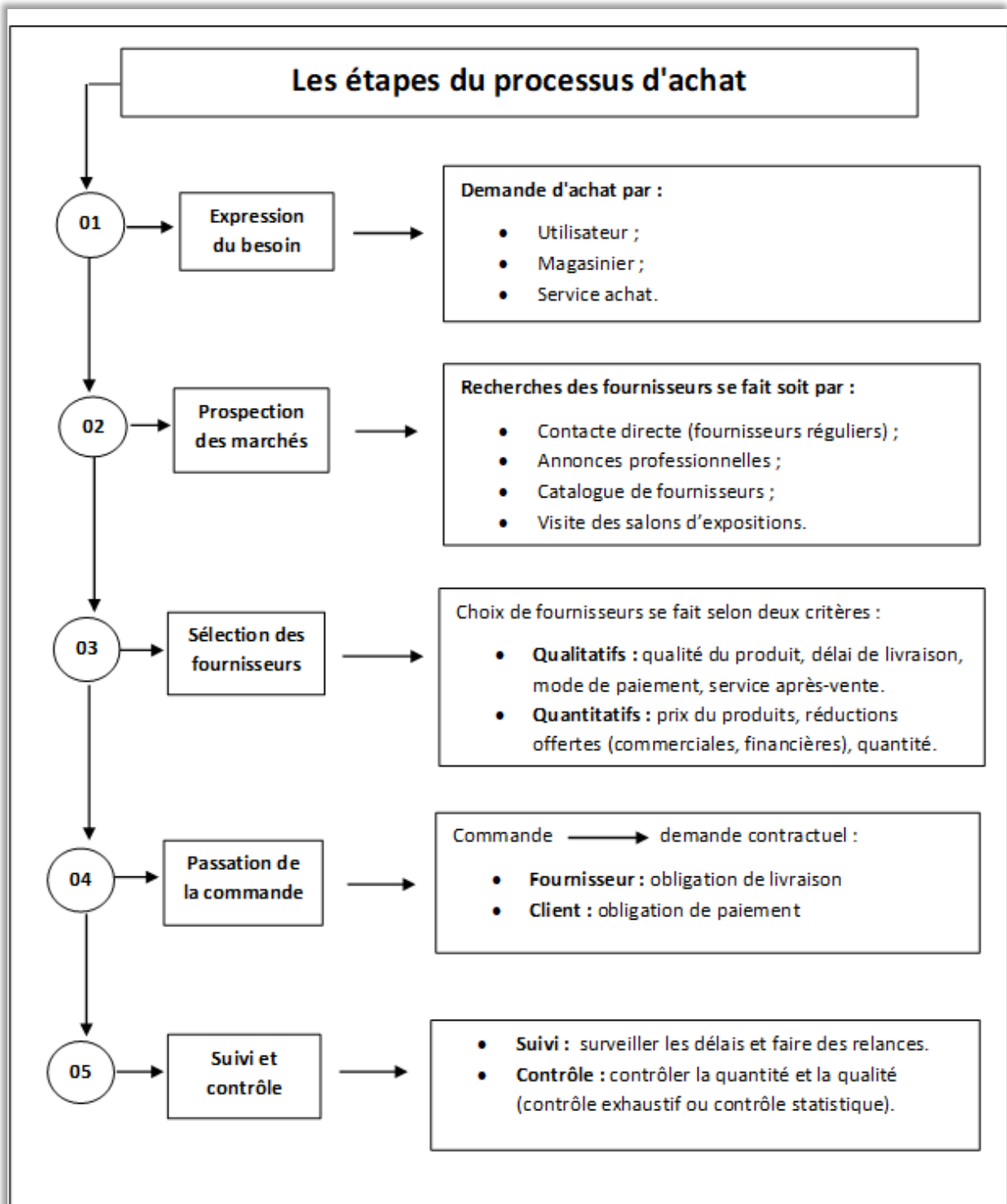
- **Enregistrement des factures :**

Le service finance et comptabilité finalise l'opération d'achat avec une consultation générale de l'ensemble des états et l'enregistrement de tout ce qui doit être enregistré dans le compte adéquat et dans la période adéquate

Remarque : tout cette procédure et tout ce qui concerne la vérification, désignation de fournisseur, établissement de tout les documents nécessaire pour le bon déroulement de toutes les étapes (DAI, DA, BC, Facture ...etc.) ce fait a l'aide d'un suivie ou bien un logicielle qui aides et facilite le déroulement de la procédure d'achat

Et voici un diagramme qui résumer en générale tout les étapes de la procédure d'achat :

Chapitre 03 : pratique d'audit interne



➤ La grille d'analyse des tâches :

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

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

fonction	Nature de la fonction	Unité P et Q	SRC /Achat	AGT /Approv	Gérant	Gest stocks /	Fnc/et compta
Demande D'achat	EX	X					
Réception D.A	EX		X				
Choix des fournisseurs	EX		X				
Etablissement D'un BC	EX		X				
Signature B.C	A				X		
Etablissement d'une D/P	EX			X			
Signature D/P	A				X		
Envoie de B/C au fournisseur choisi	EX			X			
Réception de la commande	EX					X	
Etablissement de B/R avec un B.A/R	EX					X	
Contrôle de conformité	C					X	
Réception de la Facture + une copie B/C + un B/L	EX			X			
Contrôle des documents reçus	C			X			
Envoie de la D/P établie	EX			X			
Réception de la D/P pour établir le chèque	EX						X
Envoie du chèque au fournisseur	EX			X			
Enregistrement des factures	EN						X

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Commentaire : « La répartition des tâches entre les différents services est respectée »

Les abréviations :

EN : enregistrement **EX :** exécution

A : autorisation **C :** contrôle

- **D/A :** demande d'achat
- **B/C :** bon de commande
- **D/P :** demande de paiement
- **B/R :** bon de réception
- **B.A/R :** bordereau d'accusé de réception
- **B/L :** bon de livraison

❖ Identification des risques :

C'est l'identification des endroits où des risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire. Cette phase est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission. Durant cette étape on utilisera trois outils qui sont :

- Diagramme de circulation des documents.
- Le questionnaire de contrôle interne.
- Tableau d'analyse des risques.

➤ Le diagramme de circulation des documents :

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

Les abréviations :

D.A. : Demande d'Achat.

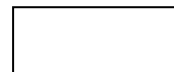
B.C. : Bon de Commande.

B.R. : Bon de Réception

B.S. : Bon de Sortie.

Frs : Fournisseur.

Opération :



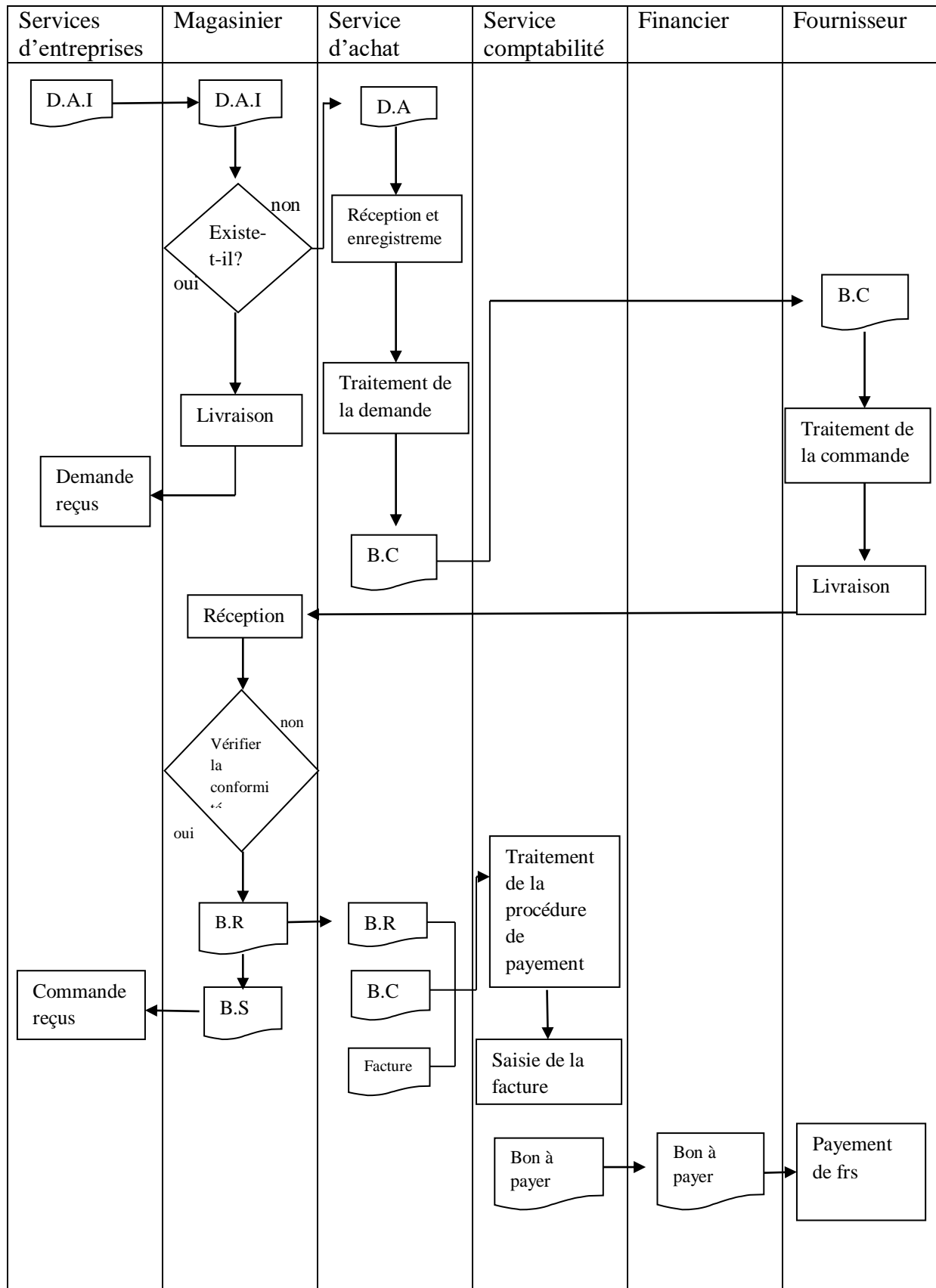
Document :



Teste :



Chapitre 03 : pratique d'audit interne



Chapitre 03 : pratique d'audit interne

➤ Le questionnaire de contrôle interne « de la fonction d'achat » :

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

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

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

Ce questionnaire est établi selon certain objectifs a assuré :

- **Premier objectif** : s'assurer de l'objectivité de la détermination des besoins et de l'autorisation des demandes de réapprovisionnements.

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATION
Le département approvisionnement établit-il un besoin en collaboration avec la structure gestion des stocks ?	✓		
Le niveau des stocks est-il pris en compte avant le lancement des commandes ?	✓		
Toutes les demandes d'achat sont-elles autorisées et signée par un supérieur hiérarchique ?	✓		

- **Deuxième objectif** : s'assurer de la sélection objective des fournisseurs.

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATION
Existe-t-elle une liste de fournisseurs potentiels ?	✓		
Est-elle mise à jour ?	✓		
Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel le service achat fait référence pour la sélection de fournisseur adéquat ?	✓		
Existe-t-elle une procédure de sélection des fournisseurs favorable ?	✓		
Le nombre de fournisseurs favorable retenus est-il toujours suffisant pour	✓		

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

jouer la concurrence ?			
Le fournisseur choisit au final répond-il toujours aux exigences recommandées par le service achats ?	✓		Il arrive que le fournisseur sélectionné ne réponde pas aux différents critères de sélection (ex : délais supérieur à ceux prévus)
La confirmation des offres par le fournisseur choisit est-elle faite dans le délai demandé ?	✓		

- **Troisième objectif** : s'assurer du suivi et de l'exhaustivité des commandes

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATION
Les commandes font elles l'objet d'une procédure d'autorisation et de contrôle ?	✓		
Y a-t-il un rapprochement entre bon e commande et demande d'achat ?	✓		
Le bon de commande comporte il : Le service émetteur ?		✓	le service émetteur ce trouve dans le B.C.I
Les détails indiqués sur la demande d'achat (Quantité, prix) ?	✓		
Délai de livraison ?	✓		Existence d'un prévisionnel auquel les fournisseurs et censé répondre
Certification de département finance et comptabilité ?		✓	
Pour la signature des bons de commande, existe-il un signataire fixe ?	✓		
Le bon de commande est-il adressé en deux exemplaires ?		✓	Une seul copie et demander

- **Quatrième objectif** : s'assurer de la fiabilité de service réception des matières « gestion des stocks »

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATION
Existe-il un service de réception de matières achetées ?	✓		
A ce que les commandes sont lancées par des personnes autres que celles qui les réceptionne ?	✓		

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

La réception est-elle matérialisée par un fichier pré numéroté ?	✓		Voire le B.R
Les délais de réception prévus sont-ils toujours respectés ?	✓		Il existe des exceptions
Existe-il un rapprochement entre bon de commande facture et bon de livraison durant la réception ?	✓		
Existe-il un contrôle quantitatif et qualitatif ?	✓		
En cas de non-conformité de la commande, existe-il un document indiquant et corrigeant cela ?	✓		Le retour au fournisseur
Le dossier est-il classé ou archivé ?	✓		Au niveau de service comptabilité et service archive

- **Cinquième objectif** : s'assurer de la correcte comptabilisation des documents

QUESTION	OUI	NON	OBSERVATION
Les factures émises par le fournisseur sont-elles envoyées au service finance et comptabilité ?	✓		Non seulement les factures mais tout le dossier facture + bon de livraison + une copie de bon/C Aucune comptabilisation n'est faite sans la réception des pièces justificatives
Le comptable établit-il un rapprochement entre bon de commande, facture, et bon de livraison ?	✓		
Existe-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes factures et mandatements sont enregistrés correctement ?	✓		
Existe-t-il une autorisation avant délivrance des chèques ?	✓		

➤ Le tableau d'analyse des risques :

Après avoir établi notre Q.C.I nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau d'analyse et d'identification des risques potentiels due à des irrégularités non prises en considération.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

TACHES	OBJECTIFS	RISQUE POTENTIELE	IMPACTE OPERATIONNEL	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE
Expression de besoin	Tout achats doit correspondre à un besoin réel à l'entreprise	Achat non nécessaire, non suffisant ou supplémentaire non justifié	Non fiabilité de besoin Perte financière	Le besoin doit être exprimé systématiquement par un responsable autorisé de service demandeur
Choix des Fournisseurs	Traiter équitablement tous les fournisseurs valides et comparer leurs offres de manière pertinente.	Fournisseurs potentiel non consultés ou Privilégier certains. Risque de choisir des fournisseurs non qualifiés (ex : prix élevé par rapport au prix du marché) Rapport (Qualité/Prix)	Actif non sécurisé	Disposition d'un fichier des fournisseurs (qualité de produit, respect des délais, services)
Etablissement de bon de commande	Chaque B/C doit être élaboré correctement et en référence avec les indications de la D/Achat.	Erreur de transcription de l'information. Le non prise en compte de la demande d'achat Le non archivage des copies.	Retard ou non traitement de la commande La non-conformité de la commande demandée avec celle réceptionnée Manque de justificatifs lors de la vérification et contrôle des comptes enregistrés.	Etablissement d'un bon de commande manuellement et à partir d'un logiciel informatisé à la fois avec un archivage automatique en cas de pertes de données. Documents standards et pré numérotés.
Signature des documents	Garantir la conformité de toute signature à	Falsification des signatures. Engagements	Détournement de fonds et perte financière pour	Établir une liste référentielle des personnes

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

	la liste des personnes habilitées à signer.	supplémentaires à supporter par l'entreprise. Perte de crédibilité.	l'entreprise. Perte de crédibilité.	habilitées à signer.
Contrôle des commandes réceptionnées	Satisfaction des clients internes.	Entrée des fournitures défectueuses et non conformes à la commande.	Problème en réapprovisionnement des stocks Matières premières de mauvaise qualité = produit de mauvaise qualité = perte de crédibilité aux yeux des clients.	Mettre en place un contrôle quantitatif et qualitatif
Demande d'achat (pour pièce de rechange)	Exprime un besoin.	Modification des produits ou des quantités après la signature (raturé).	Déclenchement d'un achat personnelle	Non respect de la voie Hiérarchique, Détournement de fonds.
Règlement	Approbation des montants à régler ainsi que les délais	Indisponibilité du budget nécessaire par faute de délais.	La détermination des montants de paiement en commun avec les délais de paiement	Chaque montant doit être déterminé en fonction de son délai. Il faut respecter les deux principes : La périodicité et l'indépendance des exercices

❖ Détermination des objectifs :

Il a pour but de restreindre le champ couvert par le référentiel de contrôle interne. La détermination des objectifs de la mission d'audit se fait dans un rapport d'orientation, ce rapport va permettre de définir et de formaliser les axes d'investigation de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit.

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

Le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestations de service entre les audités et le service d'audit.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Audit de la fonction Achat

14/04/2022

Société auditée : SARL Bejaia Logistique Ouzellaguen- Bejaia

Rapport d'orientation

Dans ce rapport on va présenter les objectifs et le champ d'action de la mission

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 précisent 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 d'analyse des faiblesses Apparentes.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit du service approvisionnement au sein de l'entreprise 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, les magasins de la SARL Bejaia Logistique.
- Service finance et comptabilité.
- Service contrôle de gestion.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

2 La phase de réalisation :

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

La phase de réalisation contient les étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture
- Le travail sur le terrain

❖ La réunion d'ouverture :

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture. La réunion d'ouverture s'est tenu le 14/04/2022 à 8H avec l'agent approvisionnement et le chef de service achat. Nous avons commencé par nous présenter, ensuite une présentation du service, objectif et du plan du travail a était faite. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Mission d'audit de la fonction Achat.

Le 14/04 /2022

Entreprise auditée : SARL Bejaia Logistique.

PROCÈS VERBAL

Objet : Réunion d'ouverture

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

Participants :

▪ **Les auditeurs :**

- Mr. Berkane Rezak
- Mr. Belhadi Khaled

▪ **Les audités :**

- L'agent approvisionnement
- Le chef de service achat
- 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

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

❖ Le travail sur le terrain :

Après la réunion d'ouverture qui nous a réuni avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission, nous avons procédé à des vérifications jugées nécessaires et avons décelé des dysfonctionnements ; ceux-ci sont analysés pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences avant de pouvoir formuler des recommandations pour les corriger.

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

FRAP : Feuille de Révélation et Analyse de Problème

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

F.R.A.P 01 :	
Problème	Manque de contrôle des documents achat,
Fait	Déclanchement d'un achat personnel
Cause	Négligence et ignorance des responsables quant à l'importance du contrôle des opérations d'achat
Conséquence	Détournement de fonds, charge supplémentaire non justifiée, contrôle défaillant.
Recommandation	Tout achat doit être exprimé par un besoin en relation avec l'activité de l'entreprise Les demandes d'achat doivent être contrôlé et visé par un responsable on cas de l'absence d'un gérant.

F.R.A.P 02 :	
Problème	Le non justification dans le cas d'un lancement d'achat sans la procédure d'appel d'offre.
Fait	Ignorer la procédure d'appel d'offre
Cause	Il peut y'avoir une relation d'intérêt entre le fournisseur et la personne chargé d'étudier les appels d'offre.
Conséquence	Risque de s'approvisionner au-dessus des prix de marché
Recommandation	L'exigence des explications écrite lors de non-respect des appels d'offre

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

F.R.A.P 03:

Problème	Les pièces réparées ou bien de rechanges elles sont contrôlées par des personnes non habilités lors de la réception
Fait	Une grande charge de travail inutile, Un manque dans la définition des responsabilités.
Cause	Inexistence d'un agent de contrôle des services bien expérimenté dans le domaine de mécanique pour les pièces de rechange et les pièces réparées
Conséquence	Achat des services inutiles, le non satisfaction des besoins de service maintenance et Risque d'un double emploi.
Recommandation	Touts les achats des biens et services ce qui concerne les pièces de rechanges ou bien les pièces réparées doit être contrôlé par un agent de contrôle bien expérimenté dans le domaine mécanique

3 La 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 achat) pour l'application des recommandations suggérées.

Nous avons essayé à travers notre évaluation de détecter les anomalies et les défaillances du service achat de l'entreprise, 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.
- Plan d'action.

❖ Réunion de clôture.

Une réunion s'est tenue au niveau du bureau de l'audit le 04/05/2022, 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.

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

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

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Mission d'audit de la fonction achat

le : 04/05/2022

Entreprise auditée : SARL Bejaia Logistique Ouzellaguen- Bejaia

PROCÈS VERBAL

Objet : Réunion clôture

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

Participants :

- **Les auditeurs :**
 - Mr. Berkane Rezak
 - Mr. Belhadi khaled
- **Les audités :**
 - Le directeur des approvisionnements.
 - Le responsable des achats.

La réunion de clôture a eu lieu le 04/05/2020 à 8h au siège social de la SARL Bejaia Logistique avec le chef de service achat et le directeur des approvisionnements 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'influer 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

❖ **Rédaction du rapport d'audit :**

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Le présent rapport élaboré en exécution de la mission d'audit qui nous a été confiée par la direction générale, traite et rend compte des résultats et des divers constatations relevés sur la fonction d'achat.

Ce rapport sera diffusé à la direction générale et aux responsables de l'entité auditée.

Structure auditée : fonction achat de Bejaia Logistique, Ouzellaguen Bejaia,

le 04/05/2020

RAPPORT D'AUDIT FINAL

Mission d'audit : Audit des approvisionnements.

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

Destinataire :

- Directeur générale
- Direction Approvisionnement.

Réalisés par :

- Mr. Berkane Rezak
- Mr. Belhadi Khaled

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder à l'audit du 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 achat, à savoir le service gestion des stocks et le service finances et comptabilité ainsi que le service contrôle de gestion.

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 évalué la procédure d'approvisionnement et relevé un certain nombre de faiblesses auxquelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous.

Faiblesse n°1 : Manque de contrôle des documents achat.

Recommandation n°1 :

Tout achat doit être exprimé par un besoin en relation avec l'activité de l'entreprise

Les demandes d'achat doivent être contrôlé et visé par un responsable on cas de l'absence d'un gérant.

Faiblesse n°2 : La non justification dans le cas de d'un lancement d'achat sans la procédure d'appel d'offre.

Recommandation n°2 :

L'exigence des explications écrite lors de non-respect des appels d'offre.

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Faiblesse n°3 : Les pièces réparées ou bien de rechanges elles sont contrôlées par des personnes non habilités lors de la réception

Recommandation n°3 :

. Touts les achats des biens et services ce qui concerne les pièces de rechanges ou bien les pièces réparées doit être contrôlé par un agent de contrôle bien expérimenté dans le domaine mécanique

❖ **Plan d'action :**

Un mois, après la clôture de la mission, nous avons effectué un plan d'action au service audité pour connaître les mesures correctives prises par le service audit vis-à-vis des recommandations suggérées et nous avons évalué le degré d'avancement dans l'application des recommandations.

Le plan d'action est présenté comme suit :

Mission d'audit de la fonction d'approvisionnement

Le 12/05/2022

Entreprise auditée : SARL Bejaia Logistique

Plan d'action

Dans le cadre de la mission d'audit interne effectuer dans votre service approvisionnement.

Veillez transmettre à la cellule d'audit le plan d'action concernant les recommandations que nous avons proposées et cela conformément à la directive de la DG.

A ce titre nous comptons beaucoup sur vous pour l'importance et le soin que vous accordez à la rédaction de ce rapport.

- **Copie pour :**
 - DG
 - Service approvisionnement.
- **L'auditeur :**
 - Mr. Berkane Rezek
 - Mr. Belhadi Khaled

Chapitre 03 : pratique d'audit interne

Conclusion chapitre :

L'art de l'auditeur interne s'appuie surtout sur une méthodologie d'investigation et de communication qui se déroule en trois phases : la phase d'étude, la phase de vérification et la phase de conclusion. Cette méthodologie est caractérisée par des techniques qui assurent la qualité des missions d'audit. Ces techniques concourent à construire d'une manière objective l'opinion de l'auditeur interne et d'apporter la preuve des faits qu'il rapporte et de l'évaluation correcte des impacts qu'il indique.

Afin de renforcer l'efficacité du système de contrôle interne, il est nécessaire qu'il fasse lui-même l'objet d'un contrôle, sachant que le contrôle n'exclut jamais la confiance. Ce contrôle du contrôle interne va assurer une plus grande transparence, crédibilité et performance.

Comme nous le savons, l'audit interne est une activité indépendante et objective assurée par une équipe d'audit qualifiée et dans notre cas celle-ci a été menée par nous-mêmes, et notre but a été de donner aux différentes composantes organisationnelles du service d'achat une assurance raisonnable en soulevant les risques et lacunes éventuels par le biais d'une démarche méthodique et rigoureuse sur le degré de maîtrise du processus de contrôle interne puis en lui apportant une amélioration par la proposition de recommandations qui permettent l'atteinte des objectifs de l'unité, ce qui contribue à la création de la valeur ajoutée pour l'ensemble des services et donc pour l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La recherche de l'amélioration des performances est aujourd'hui d'une exigence majeure dans la conduite des affaires et des organisations (administration, entreprise, association).

Le bien-être de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'évolution de son chiffre d'affaire ni du niveau élevé de sa trésorerie mais aussi du respect des normes établies pour les organisation et des normes que l'entreprise elle-même s'est établie afin que la structure garde une image de fiabilité. L'audit interne constitue donc, un moyen dont le rôle est de prévenir et aussi de guérir tous les maux dont souffre l'entreprise.

Au terme de notre étude, il reste important de savoir que les risques au niveau de l'entreprise ne sont pas à négliger. D'où la nécessité d'instaurer une cellule, fonction d'audit interne qui se charge de l'évaluation de son contrôle interne en vue de mieux apprécier les procédures existantes ou celles à mettre en place pour éviter que des défaillances soient facteurs de conséquences hémorragiques pour l'entreprise. Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

A cet effet, notre questionnement de départ a été celui de savoir comment la mission d'audit interne participe-t-elle à la maîtrise des risques de l'entreprise et comment la fonction d'audit interne s'inscrit-elle dans une dynamique d'amélioration de la performance du système de contrôle interne et ce dans le souci de pérenniser l'entreprise ?

Au cours de notre mission, que nous avons effectué sein de l'entreprise SARL Bejaia Logistique, au sein du service approvisionnement sur le processus d'achat ainsi que sur son système de contrôle interne, nous avons commencé par essayer de mettre en évidence les différentes tâches à l'aide d'une grille ainsi que de mettre en place un diagramme permettant le suivie des documents entre les différentes fonctions, a cela s'ajoute quatre questionnaires préparés par nos soins et ce dans le but de mieux comprendre ce processus et de déceler les possibles lacunes ou manquement dans le but d'y apporter remède.

Après avoir clôturé notre mission en ayant apporté les recommandations nécessaires aux risques potentiels auxquels l'entreprise peut faire face, nous pouvons conclure que la fonction d'audit interne, qui parmi ses vocations est de contrôler le contrôle interne, permet d'améliorer le fonctionnement du système de contrôle interne de cette entreprise dans la mesure où il aide le personnel de la direction d'achat à faire leur travail dans les conditions

Conclusion générale

Les plus sereines en corrigeant les lacunes relevées et en mettant en place des actions d'amélioration.

À l'issue de ce travail, toutes les hypothèses ont été vérifiées, à savoir :

Nous avons vérifié cette hypothèse selon laquelle l'audit interne pourrait être créateur de valeur ajoutée pour l'entreprise ifri si seulement si les recommandations apportées par l'auditeur concernant le service audité sont prises en compte par le personnel concerné, ce qui va systématiquement apporter une valeur ajoutée si l'audit est mené méticuleusement et avec rigueur. Et cela ne peut se matérialiser que par la création d'un comité d'audit qui par la connaissance qu'il aura sur son système de contrôle interne pourra apporter l'assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations tout en lui apportant les conseils et les recommandations nécessaires.

Et nous pouvons affirmer que le rôle joué par la fonction l'audit interne au niveau de l'entreprise est primordial d'une part, pour l'atteinte des objectifs fixés et d'autre part pour atteindre un état de pérennité pour l'entreprise, notamment en contribuant à avoir un système de contrôle interne performance.

Et il ressort de ce travail, que la pratique de l'audit ne devrait pas être négligée par aucune entreprise et cela quel que soit le domaine d'activité où elle exerce, en raison des nombreuses retombées positives qu'elle offre.

En effet, c'est à travers l'audit des activités d'une entreprise qu'une erreur, omission ou dysfonctionnement du système de contrôle interne peut être décelée.

Par ailleurs, les entreprises doivent, à la fois recourir à l'audit légal (commissariat aux comptes, expert-comptable...) et disposer de leur propre service d'audit interne.

Donc, l'audit interne vient en pratique pour renforcer le contrôle interne dans la mesure où il doit soutenir les centres de responsabilités à maîtriser davantage leur activité et non pas à alourdir les procédures de vérification et ainsi faire régner une mauvaise ambiance

Afin de bien maîtriser ces risques, il convient d'appliquer soigneusement recommandations proposées dans le rapport et de procéder à l'élaboration d'un plan d'actions garantissant leur suivi et leur surveillance dans le temps, éviter leurs causes et évaluer leurs conséquences en permanence et tout faire pour les minimiser

Conclusion générale

A cet effet, l'audit interne devient donc plus une nécessité qu'un luxe. Il permet à l'entreprise de surmonter les turbulences de son environnement interne et externe.

Bibliographie

Bibliographie

A, N. (2014). « *LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE* . TLEMCEN.

BERNARD, G. (1999). *AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER*. PARIS: EDITION ECONOMICA.

CARASSUS, J. B. (2003). DE L'EXISTENCE D'UN CONTROLE APPRENANT DANS LES . *RENCONTRES INTERNATIONALES DEMOCRATIE ET MANAGEMENT LOCAL*, (p. 5). QUEBEK.

COHENE. (2001). *DICTIONNAIRE DE GESTION*. PARIS: EDITION LA DECOUVERTE.

COLLINS, G. V. (1992). *AUDIT ET CONTROLE INTERNE. ASPECTS FINANCIERS, OPERATIONNELS ET STRATEGIQUES* . FRANCE.

DAYAN, A. (2004). *MANUEL DE GESTION* . PARIS: ELLIPES MARKETING.

GRENIER, C. (2003). *AUDIT ET CONTROLE LES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE*. PARIS: EDITION FOUCHER.

HAMZAOUI, M. (2008). *AUDIT, GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE*. PARIS: PEARSON EDUCATION.

I, F. (2005). *GUIDE DES AUDITS, QUELLES SYNERGIES GAGNANTES POUR L'ENTREPRISE*. SAINT-DENIS: EDITION AFNOR.

IAS, I. (1995). « *DES MOTS POUR L'AUDIT* . PARIS: COMPEDIT BEAURGARD.

IFACI. (1998). *L'AUDIT INTERNE VERS UNE COLLABORATION RENFORCEE AVEC SES PRESTATAIRES EXTERNES* .

IFACI, C. E. (2000). *LA NOUVELLE PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE*. PARIS: EDITION D'ORGANISATION.

IIA, I. (2011). *CADRE DE REFERENCE INTERNATIONAL DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE*. FRANCE.

JACQUES, R. (2010). *THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE*. PARIS: EDITION DORGANISATION.

MERIEM, C. (2013). *LE ROLE DE AUDIT INTERNE DANS LE PILOTAGE ET LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE*. TLEMCEN.

MIKOL, A. (2014). *AUDIT ET COMMISSARIAT*. PARIS: EDITION E-THEQUE.

O, H. (2000). *LE COMPORTEMENT AU TRAVAIL DES COLLABORATEURS DE CABINETS D'AUDIT FINANCIER*. TOULOUSE.

O, L. (1999). *CREER?ORGANISER ET DEVELOPER L'AUDIT INTERNE*. PARIS: EDITION MAXIMA.

P, M. J. (2007). : *100 QUESTION POUR COMPRENDRE ET AGIR*. EDITION AFNOR.

Bibliographie

P, O. R. (2010). *COMPTABILITE ET AUDIT : MANUEL ET APPLICATION*. PARIS: EDITION DUNOD.

P, R. J. (1998). *AUDIT EXPORT*. FRANCE: JUPITER- NAVARRE.

P, S. (2007). *MEMENTO D'AUDIT INTERNE*. PARIS: EDITION DUNOD.

PERETTI, J. I.-M. (2011). *AUDIT SOCIAL MEILLEUR PRATIQUE, METHODES, OUTILS*. EDITION D'ORGANISATION.

PIERRE, L. P. (1991). *LA PRATIQUE DE L'AUDIT OPERATIONNEL*. EDITION D'ORGANISATION.

R, V. (1989). *AUDIT DE LA GESTION SOCIALE*. EDITION D'ORGANISATION.

RENARD, J. (. (2016). *THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE*. PARIS: EDITION EYROLLES.

S, D. T. (2004). *L'AUDIT», ED LA DECOUVERTE*. PARIS.

SADI, B. (2001). *L'AUDIT INTERNE LEVIER PERFORMANCE DANS LES ORGANISATION PUBLIQUE*. RABAT.

Résumé

Suite à des scandales financiers internationaux, l'audit interne devient de plus en plus une fonction stratégique dans le pilotage et la maîtrise des activités d'une entreprise.

Ce mémoire essaiera donc de répondre à la problématique afin de démontrer si la fonction d'audit interne est créatrice de valeur ajoutée pour l'entreprise par l'amélioration de sa gouvernance, et la situer par rapport aux autres facteurs voisins (contrôle de gestion et contrôle interne). Pour cela il définira l'audit et le contrôle interne et le lien qui existe entre les deux.

On confrontera l'aspect théorique de la recherche avec une approche terrain afin de répondre à la question suivante :

L'audit interne veille-il à contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne dans une entreprise ?