

Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Des Sciences De Gestion  
Département des Sciences Financières et Comptabilité



## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Comptabilité,  
Contrôle et Audit (C.C.A)

Thème :

La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance du  
cycle Achat/Fournisseur



CAS de l'entreprise :

Réalisé par :

Mr, HASSAM Massinissa

Encadré par :

Dr. HAMMICHE Thiziri

Membres de jury :

Président : Mr. ALLACHE Abdel Majid

Examineur : Mr. AMALOU Abdel Hafidh

2023/2024



## REMERCIEMENTS

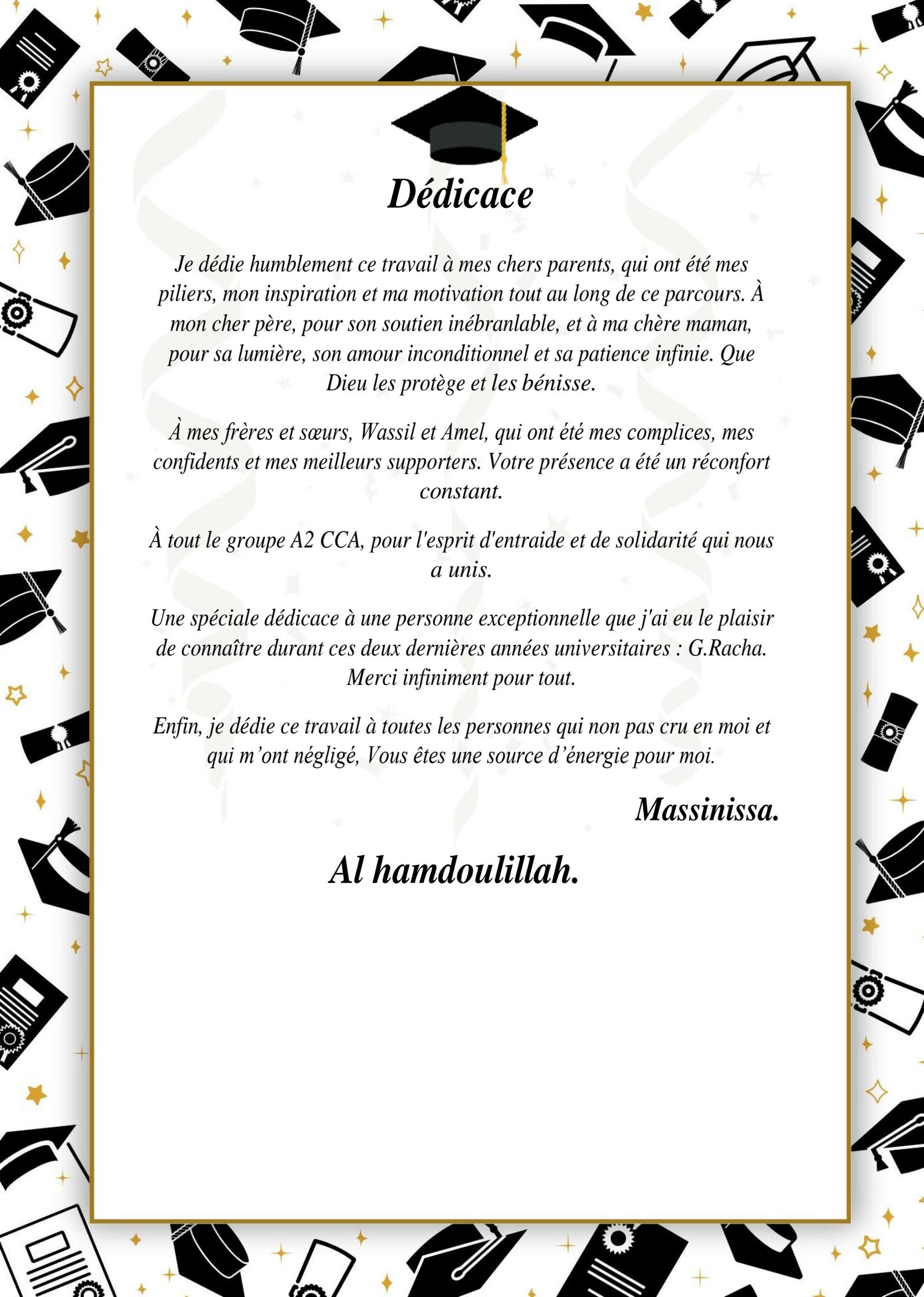
Tout d'abord, nous rendons grâce à Dieu, lui qui nous a permis d'être bien portant afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions notre directrice et encadrante de recherche Mme **HAMMICHE THIZIRI** pour sa qualité d'encadrement, ses précieux conseils et pour la confiance qu'elle nous a témoignée en acceptant de diriger ce travail.

Nous remercions également **Mr, BRAHMI Yacine** qui nous a accompagné tout au long de notre stage pratique au sein de notre organisme d'accueil « **CEVITAL** ».

Nous tenons à remercier aussi **Mr, TOUNES Mourad** qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage.

Enfin, Nous remercions vivement tous nos professeurs de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion qui ont contribué à notre formation et qui nous ont transmis le savoir.



## *Dédicace*

*Je dédie humblement ce travail à mes chers parents, qui ont été mes piliers, mon inspiration et ma motivation tout au long de ce parcours. À mon cher père, pour son soutien inébranlable, et à ma chère maman, pour sa lumière, son amour inconditionnel et sa patience infinie. Que Dieu les protège et les bénisse.*

*À mes frères et sœurs, Wassil et Amel, qui ont été mes complices, mes confidents et mes meilleurs supporters. Votre présence a été un réconfort constant.*

*À tout le groupe A2 CCA, pour l'esprit d'entraide et de solidarité qui nous a unis.*

*Une spéciale dédicace à une personne exceptionnelle que j'ai eu le plaisir de connaître durant ces deux dernières années universitaires : G.Racha. Merci infiniment pour tout.*

*Enfin, je dédie ce travail à toutes les personnes qui non pas cru en moi et qui m'ont négligé, Vous êtes une source d'énergie pour moi.*

***Massinissa.***

***Al hamdoulillah.***



# Liste des tableaux et figures

---

## Liste des tableaux et figures :

### Liste des figures

➤	<b>Figure N°01</b> : L'évolution de la fonction de l'audit interne.....	<b>07</b>
➤	<b>Figure N°02</b> : Les trois piliers d'un audit interne efficace.....	<b>09</b>
➤	<b>FigureN°03</b> : Typologies de l'audit interne.....	<b>13</b>
➤	<b>Figure N°04</b> : Les éléments de réussite d'une réunion de clôture.....	<b>30</b>
➤	<b>Figure N°05</b> : Les phases de réalisation d'une mission d'audit interne.....	<b>32</b>
➤	<b>FigureN°06</b> : Les conditions d'une bonne interview.....	<b>34</b>
➤	<b>FigureN°07</b> : Les étapes d'une interview.....	<b>36</b>
➤	<b>FigureN°08</b> : L'organigramme fonctionnel.....	<b>40</b>
➤	<b>FigureN°09</b> : L'organigramme hiérarchique.....	<b>40</b>
➤	<b>FigureN°10</b> : La grille d'analyse des tâches.....	<b>41</b>
➤	<b>FigureN°11</b> : Symboles usuels des Flow-charts.....	<b>42</b>
➤	<b>FigureN°12</b> : Diagramme d'une décision d'investissement.....	<b>43</b>
➤	<b>Figure N°13</b> : Exemple de feuilles de révélations et d'analyse des problèmes.....	<b>44</b>
➤	<b>FigureN°14</b> : Les objectifs du dispositif du contrôle interne.....	<b>47</b>
➤	<b>Figure N°15</b> : Les composants du contrôle interne.....	<b>49</b>
➤	<b>Figure N°16</b> : Evaluation du contrôle interne.....	<b>50</b>
➤	<b>Figure N° 17</b> : Le triangle de la performance.....	<b>56</b>
➤	<b>Figure N°18</b> : Pourquoi mesurer la performance.....	<b>58</b>
➤	<b>Figure N19</b> : Les factures d'un risque (Déterminants).....	<b>72</b>
➤	<b>Figure N°20</b> : Les étapes de la prise de décision.....	<b>78</b>
➤	<b>Figure N°21</b> : Organigramme de la macro structure de CEVITAL.....	<b>84</b>
➤	<b>Figure N°22</b> : Diagramme de circulation des documents.....	<b>94</b>

### Liste des tableaux :

❑	<b>Tableau N° 01</b> : la différence entre l'audit interne et le contrôle interne.....	<b>52</b>
❑	<b>Tableau N°02</b> : Questionnaire du contrôle interne.....	<b>96</b>
❑	<b>Tableau N°03</b> : Analyse des risques.....	<b>98</b>
❑	<b>Tableau N°04</b> : Questionnaire d'achats.....	<b>103</b>



# Liste des abréviations

---



## Liste des abréviations :

- **AMF** : Autorité des **M**archés **F**inanciers
- **ASF** : Attestation de **S**ervice **F**ait
- **BC** : **B**on de **C**ommande
- **BL** : **B**on de **L**ivraison
- **BR** : **B**on de **R**éception
- **CH** : **C**heque
- **CRIPP** : **C**adre de **R**éférence **I**nternationale des **P**ratiques **P**rofessionnelles de l'audit interne
- **COSO** : **C**ommittee of **S**ponsoring **O**rganizations of the **T**readway **C**ommission
- **C.I** : **C**ontrôle **I**nterne
- **DG** : **D**irection **G**énérale
- **DA** : **D**emande d'**A**chat
- **FRAP** : **F**euille de **R**éévaluation et d'**A**nalyse des **P**roblèmes
- **Fac** : **F**acture
- **IIA** : **T**he **I**nstitut of **I**nternal **A**uditor
- **IFACI** : **I**nstitut **F**rançais de l'**A**udit interne et du **C**ontrôle
- **IFAC** : **I**nternational **F**ederation of **A**ccountants
- **IIAS** : **I**nstitut **I**nternational de l'**A**udit **S**ocial
- **ISO** : **I**nternational **O**rganization for **S**tandardization
- **IASB** : **I**nternal **A**udit **S**tandards **B**oard
- **OEC** : **O**rdre des **E**xperts **C**omptables
- **OST** : l'**O**rganisation **S**cientifique du **T**ravail
- **SIG** : **S**oldes **I**ntermédiaires de **G**estion
- **TCO** : **T**ableau **C**omparatif des **O**ffres



# Sommaire

---

## **Sommaire :**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Listes des tableaux et figures**

**Liste d'abréviations**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre N°01 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

*Section N°01 : Généralités sur la fonction d'audit interne .....06*

*Section N°02 : Cadre référentiel et normes internationales de l'audit interne .....14*

*Section N°03 : Démarche d'une mission d'audit interne .....21*

*Section N°04 : Appréciation du dispositif de contrôle interne .....45*

**Chapitre N°02 : Cadrage théorique de la notion de la performance.....54**

*Section N°01 : Généralités sur la performance .....55*

*Section N°2 : Mesures et indicateurs de la performance.....58*

*Section N°3 : La contribution de l'audit interne à la performance du cycle achat/fournisseur.....65*

*Section N°4 : Les apports de l'audit interne à la performance de l'entreprise.....68*

**Chapitre N°03 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR).....81**

*Section N°1 : Présentation de la structure d'accueil de CEVITAL.....81*

*Section 2: Déroulement d'une mission d'audit interne du processus d'achat/Fournisseur au sein de l'entreprise CEVITAL.....85*

*Section 3 : L'importance de l'audit interne au sein de CEVITAL.....112*

**Conclusion générale.....126**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

**Résumé**



# *Introduction Générale*

---

### Introduction Générale :

L'évolution des entreprises dans un environnement complexe et en perpétuelle mutation est dans nos jours un défi majeur pour les organisations. Trouver sa place et la conserver devient difficile et compliqué, avec une clientèle de plus en plus exigeante et une augmentation des incertitudes et des risques, la concurrence du marché, ainsi que d'autres facteurs.

Face à ces enjeux, les gestionnaires ont besoin d'un système performant pour mieux gérer leurs entreprises. La maîtrise des activités par chaque responsable devient essentielle pour atteindre les objectifs fixés. C'est dans ce contexte qu'intervient la fonction d'audit, qui est devenue synonyme d'objectivité, d'efficacité, d'outil d'aide à la gestion et qui accompagne les entreprises dans la maîtrise de leurs risques est l'atteinte de leurs objectifs.

L'audit est une procédure qui vise à contrôler la conformité d'une tâche, d'une activité, d'un processus ou d'une entreprise. Cette démarche ne se limite pas à l'instant présent, mais elle examine également l'évolution du système ainsi que les entrées et sorties sur une période donnée. Cette fonction permet de comparer ce qui existe à ce qui est prévu. On peut donc, considérer l'audit comme un examen ayant pour objectif de s'assurer que la réalité correspond à l'image projetée, un peu comme si l'on devait vérifier qu'une photo reflète fidèlement la scène photographiée. Les normes d'audit définissent les conditions de représentation de cette image et imposent des paramètres strictes.

Il existe plusieurs types d'audit tel que l'audit interne qui est défini d'après le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) comme étant : « 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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (IFACI, 2017)

## Introduction Générale

---

L'objectif principal de l'audit interne est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs en lui fournissant une assurance sur la maîtrise de ses opérations, la fiabilité de ses informations financières, la conformité aux lois et réglementations en vigueur, et l'efficacité de ses processus internes.

Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne. En peut dire que la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Pour ce faire, l'audit interne évalue le contrôle interne de l'entreprise, défini par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) comme étant : « Un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. (Kurt , J.Sobel, & and all, 2015)

En effet, l'audit interne vise principalement à évaluer si le système de contrôle interne fonctionne d'une manière efficace. Sans un tel dispositif de pilotage, ce système de contrôle interne risque de perdre en efficacité au fil du temps, ce qui le rendrait incapable de gérer les risques associés aux objectifs de l'entreprise. Et cela pourrait avoir un impact négatif sur la performance globale de l'entreprise. Cette performance se traduit par l'atteinte de la rentabilité désirée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché garantissant la pérennité de l'entreprise, l'amélioration de l'image et de la réputation de la société, le développement d'innovation des produits, ainsi que l'amélioration des différents processus tel que le processus d'achat.

Le processus d'achat/Fournisseur, aussi connu sous le terme de cycle achat/Fournisseur, revêt une importance stratégique au sein de toute entreprise qu'elle soit commerciale ou industrielle, étant un maillon essentiel de la gestion globale de ses activités commerciales. Il englobe l'intégralité des étapes, allant de la reconnaissance d'un besoin spécifique à l'acquisition effective des biens ou services nécessaires.

L'audit interne des achats est une action volontaire décidée par l'entreprise, qui a pour objet d'apprécier la qualité de sa fonction achats/Fournisseur. L'audit d'achat joue un rôle crucial dans le renforcement des liens entre une entreprise et ses fournisseurs. Il vise à évaluer si le choix des fournisseurs correspond aux attentes de l'entreprise en passant en revue l'intégralité du processus d'achat. Cela inclut l'évaluation de la conformité des produits et services, le suivi

et la ponctualité des livraisons, la réactivité des fournisseurs face aux difficultés, le respect des commandes et des délais, ainsi que l'adhésion aux normes de gestion établies.

En effet, l'intérêt de notre étude sera porté sur l'audit interne et plus précisément sur l'évaluation du cycle achat / fournisseur à travers un audit interne de cela découle notre question principale :

- **Qu'est-ce qu'un audit interne ? Et quel-est son impact sur la performance du cycle achat/fournisseur de l'entreprise CEVITAL?**

De cette problématique, des questions secondaires peuvent être déduites et auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses au cours de notre travail :

- L'audit interne permet-il de détecter toutes les anomalies<sup>1</sup> au sein de l'entreprise CEVITAL ?
- Qu'est-ce que la performance et quand peut-on qualifier une entreprise de performante ?
- L'audit interne contribue-t-il à renforcer la performance du cycle achat/Fournisseur de l'entreprise CEVITAL ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons basé notre travail sur les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1** : L'audit interne permet de détecter tous les risques auxquels l'entreprise CEVITAL est confrontée durant son activité.
- ❖ **H2** : La performance peut être définie comme le niveau d'efficacité avec lequel une entreprise atteint ses objectifs.
- ❖ **H3**: L'audit interne contribue à l'amélioration de la performance du cycle Achat/Fournisseur de l'entreprise CEVITAL.

---

<sup>1</sup> Anomalie : information comptable ou financière inexacte, insuffisante ou omise, en raison d'erreurs ou de fraude. Une anomalie provient d'un écart entre le montant, le classement, la présentation ou l'information fournie dans les comptes.

---

## Introduction Générale

---

L'objectif de notre recherche est d'évaluer le cycle d'achat/fournisseur à travers une démarche d'audit interne et de comprendre l'impact de cette démarche sur le cycle achat/fournisseur et sur la performance de l'entreprise de manière générale.

Afin de pouvoir répondre à la problématique de cette recherche et de vérifier les hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique basée sur une revue bibliographique, consultations des documents, des mémoires, des ouvrages, et des sites internet, et concrétisée par un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise CEVITAL. Durant ce stage nous avons réalisé une mission d'audit interne du processus achat/Fournisseur afin d'analyser et de comprendre l'impact de cette mission sur le cycle achat/fournisseur et sur la performance de l'entreprise.

Pour mener à bien ce travail, nous l'avons structuré en trois chapitres:

Le premier chapitre, intitulé « **Le cadre conceptuel de l'audit interne** », est divisé en quatre sections principales. La première section couvre les généralités sur l'audit interne. Puis, la deuxième section examine le cadre référentiel et les normes internationales de l'audit interne. Quant à, la troisième section s'intéresse à la démarche d'une mission d'audit interne. Enfin, la quatrième section, qui clôt ce chapitre, porte sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Le deuxième chapitre, intitulé « **Cadrage théorique de la notion de la performance** », est structuré en quatre sections. La première section présente une vue d'ensemble de la performance. Puis, la deuxième section explore les mesures et les indicateurs de performance. Quant à, la troisième section analyse la contribution de l'audit interne à la performance du cycle achat/fournisseur. Enfin, la dernière section se concentre sur les apports de l'audit interne à la performance globale de l'entreprise.

Le troisième chapitre, intitulé « **Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)** », est consacré à notre étude de cas chez CEVITAL. La première section présente l'organisme d'accueil, la deuxième section est consacrée à la réalisation d'une mission d'audit interne portant sur le processus d'achat/Fournisseur de CEVITAL, Tandis que la troisième et dernière section elle démontre l'importance de l'audit interne au sein de CEVITAL, illustrée à travers un questionnaire adressé aux différents responsables.



*Chapitre 01 :*  
*Cadre conceptuel de*  
*l'audit interne*

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

## *Introduction Chapitre N°01:*

Le terme « Audit » correspond aux concepts de contrôle, vérification et de supervision.

L'audit interne vise à vérifier et à contrôler les activités de l'entreprise pour repérer les problèmes et dysfonctionnements qui pourraient affecter l'atteinte de leurs résultats et objectifs, Cette mission d'audit interne englobe une gamme variée de domaines et s'étend à tous les services de l'entreprise, Toutefois, il est également possible de planifier des audits plus ciblés, centrés sur un seul service de l'entreprise. De ce fait l'audit interne s'articule sur le contrôle interne qui est en charge du contrôle permanent et s'assure de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble des outils permettant à l'entreprise de maîtriser ses opérations.

En fin de compte, l'objectif principal de l'audit interne est de garantir un contrôle interne efficace, permettant ainsi de gérer les opérations et d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Ce premier volet a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne, De ce fait, La première section explorera les fondamentaux de cette discipline, en abordant les définitions de l'audit interne, les éléments essentiels pour garantir son efficacité, les différentes typologies de l'audit interne, ainsi que les objectifs variés que l'audit interne cherche à atteindre.

Puis la seconde section, nous l'avons consacré aux différentes normes et règles qui régissant la fonction d'audit interne aux niveaux international.

La troisième section sera dédiée aux différentes étapes et démarches requises pour conduire avec succès une mission d'audit interne, fournissant ainsi un cadre méthodologique pour garantir une exécution optimale et conforme aux normes professionnelles.

Pour conclure ce chapitre, la quatrième section fournira une vue d'ensemble sur le contrôle interne, en mettant en lumière ses composants, objectifs et ses limites au sein d'une entreprise. De plus, elle examinera les liens et les différences entre l'audit interne et le contrôle interne.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

## *Section 1 : Généralités sur la fonction d'audit interne*

### **1.1. Naissance de la fonction d'audit interne**

Si l'on recherche dans l'Histoire les premières manifestations de l'audit, il semble qu'il faille remonter à l'origine des civilisations.

D'origine latin « auditus », il signifie étymologiquement le verbe entendre, écouter. Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de la gestion des provinces au nom de Lempereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient absolument oralement

Beaucoup d'auditeurs remontent l'origine de l'audit à l'époque sumérienne où les premières traces de contrôle se trouvent lorsque ceux-ci vérifiaient que le nombre de sacs de grains entrés dans les magasins correspondait aux sacs livrés par les fermiers. (Vlaeminck, 1979, p. 17)

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise de 1929 aux Etats-Unis. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2006, p. 13)

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 le service de 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 en vint donc tout naturellement à suggérer de faire assumer certains de ces travaux préparatoires par du personnel de l'entreprise.

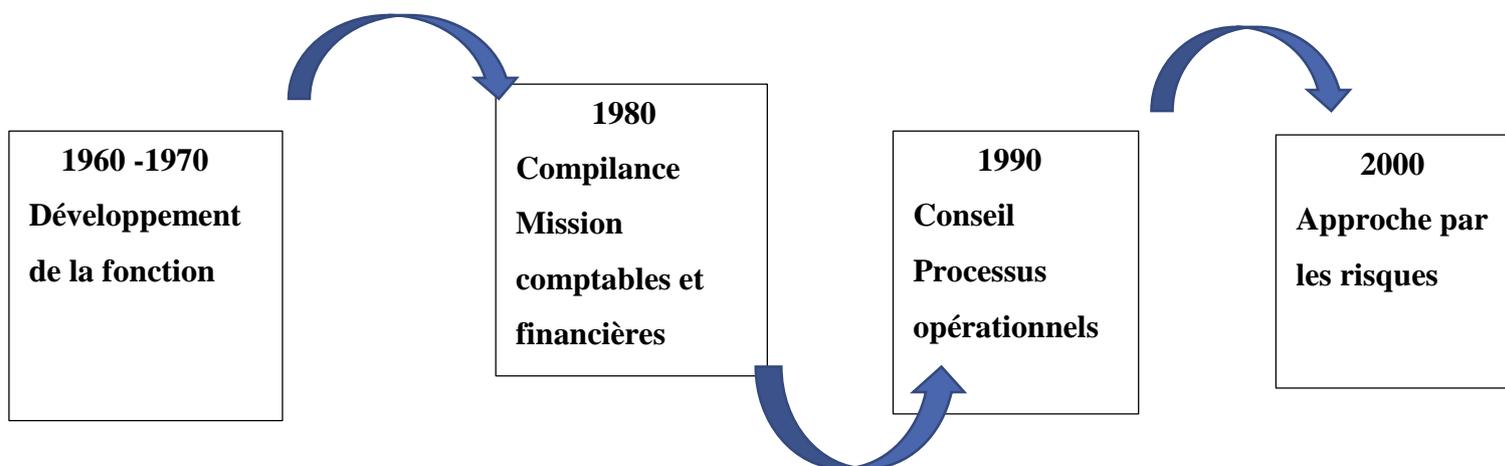
Ainsi apparurent ces auditeurs puisqu'ils effectuaient des travaux d'audit, au sens où on l'entendait alors, mais « internes » puisque membres à part entière des entreprises. Ils participaient aux travaux courants des auditeurs externes sans toutefois en établir les synthèses et les conclusions.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

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 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.

Ce n'est véritablement qu'à partir des années 80 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser.

Figure N°01 : l'évolution de la fonction de l'audit interne



Source: Khatal N, « Relation de Complémentarité »: Audit Interne/Risk Management

## 1.2. Définitions de l'audit interne :

### ○ Selon Jacques Renard

L'audit interne comme 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 l'efficacité des systèmes d'information. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2006, p. 50)

### ○ Selon l'IIA (The Institute of Internal Auditor) :

L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence. (Meriem, 2013, p. 22)

### ○ **Définition officielle :**

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par Institut international d'audit interne (L'IIA : the Institute of Internal Auditor) et approuvée le 21/03/2000 par le Conseil d'Administration de l'Institute de l'audit interne (IFACI) : l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leurs efficacité. (Schick, 2007)

### 1.3. Les trois piliers d'un audit interne efficace (Reding, Sobel, & all, 2015) :

Afin que la fonction d'audit interne soit efficace elle doit respecter les principes suivants :

#### ○ **Indépendance et objectivité :**

L'indépendance de l'audit interne vis-à-vis de l'organisation favorise l'objectivité des auditeurs internes. L'objectivité est un état d'esprit et elle est définie comme l'absence de préjugés. Elle suppose le recours à des faits, sans déformation induite par les sentiments ou les préjugés personnels.

#### ○ **Compétence :**

Les normes imposant à la fonction d'audit interne et aux auditeurs internes de posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

#### ○ **Conscience professionnelle :**

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

Les auditeurs doivent apporter à leurs travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement avertie et compétent.

Cela ne signifie pas que les auditeurs internes ne feront jamais d'erreurs factuelles ou de jugement, mais qu'ils feront preuve du degré d'attention et de compétence attendu d'un professionnel.

**Figure N°02 : Les trois piliers d'un audit interne efficace**



**Source :** Réaliser par nous-même à partir du manuel d'audit interne

## 1.4. Typologies de l'audit interne :

La revue bibliographique sur l'audit interne répertorie plus de vingt termes différents, dont audit comptable, audit financier, audit informatique, audit stratégique, audit environnemental et audit intégré.

Ces domaines d'audit interne peuvent être différenciés en fonction de trois critères distincts à savoir :

### 1.4.1. Selon la nature de l'audit ou son objectif :



## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

Selon la nature de l'audit ou son objectif, l'audit interne prend trois formes : l'audit de conformité (régularité), l'audit d'efficacité ainsi que l'audit de management et de stratégie.

### • **Audit de conformité (régularité):**

L'audit de conformité peut aussi être appelé « audit de régularité », les puristes distinguent que dans le premier cas on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaire, tandis que dans la seconde la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Mais dans les deux cas comparer la réalité au référentiel proposé et la démarche suivie. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2009, p. 49)

### • **Audit d'efficacité :**

L'audit d'efficacité ou de performance consiste à approfondir la démarche précédente en obligeant l'auditeur interne à se positionner par rapport à la qualité des règles en vigueur au terme d'une phase de diagnostic. (Bertin, Audit interne : Enjeux et Pratiques à l'international, 2007, p. 149)

L'audit d'efficacité ne se contente plus de vérifier la conformité aux lois et aux règlements, aux normes. Il doit s'assurer que les procédures mises en place sont conformes au référentiel, mais, et surtout, permettent d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation. (Bertin, Audit interne: Enjeux et pratiques à l'international, 2007, p. 22)

### • **Audit de management :**

Il ne s'agit pas, comme certains peuvent le penser encore, d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. En aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses.

Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2009, p. 51)

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

L'audit de management, il consiste pour l'auditeur interne à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences. (Bertin, Audit interne: Enjeux et pratiques à l'international, 2007, p. 22)

### 1.4.2. Selon le domaine concerné:

Selon le domaine concerné, on peut révéler trois types d'audit qui révèlent de l'audit interne :

#### • **Audit social :**

En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social : « Comme Audit 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 ».

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. (Igalens & Jean Marie, 2016, p. 14)

#### • **Audit qualité :**

La norme ISO 8402 (Management de la qualité et assurance de la qualité - Vocabulaire) définit l'audit qualité de la façon suivante : Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et aptes à atteindre les objectifs. (Mitonneau, 1994, p. 06)

#### • **Audit thématique:**

L'audit thématique est un audit qui ne recouvre pas un spectre d'activité large et diversifié mais sur un aspect particulier de l'activité par exemple : audit de la micro-informatique, audit des archives, audit de la paie du personnel, etc. Ce type d'audit a pour objet de s'assurer que le risque inhérent à la problématique auditée est bien maîtrisé. (Khadidja, 2015, p. 22)

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

## 1.4.3. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur :

Généralement on distingue deux grands domaines d'audit: l'audit financier et l'audit opérationnel

### • Audit financier :

L'audit comptable et financier est un examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. Cet examen est effectué par un professionnel indépendant (externe à l'entreprise appelé « auditeur », en vue d'exprimer une opinion par rapport à des normes connues).

### • Audit opérationnel :

La fonction d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi. (Bertin, Audit interne : Enjeux et Pratiques à l'international, 2007)

FigureN°03 : Typologies de l'audit interne



Source : réalisé par nous-même

## 1.5. Les objectifs de l'audit interne:

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de cinq apports à savoir (Khadidja, 2015, p. 13) :

- L'assistance et le conseil de management.
- Promouvoir la culture de contrôle.

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

- L'accompagnement des changements.
- La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise
- L'auditeur est un révélateur d'amélioration

### **1.5.1. L'assistance et le conseil au management :**

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

### **1.5.2. Promouvoir la culture de contrôle :**

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

### **1.5.3. L'accompagnement des changements :**

L'évolution environnementale qu'elle soit technologique, économique, ou autre, a amené les entreprises à développer et notamment à s'adapter de manière perpétuelle avec l'environnement. À cet effet, l'auditeur doit aider l'ensemble du personnel à s'adhérer à ce nouveau contexte afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

### **1.5.4. La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise :**

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

### **1.5.5. L'auditeur est un révélateur d'amélioration :**

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

## ***Section 2 : Cadre référentiel et Normes internationales de l'audit interne***

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 et dont les publications 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) ».

## 2.1. Le cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) :

Seul cadre de référence reconnu partout dans le monde pour la profession d'audit interne, Le cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) renferme des éléments jugés essentiels dès lors que l'on veut exécuter des activités d'audit interne. Il décrit les compétences dont doivent disposer les auditeurs internes, les caractéristiques du service qui effectue ces activités, la nature des missions d'audit interne et les critères de qualité permettant de mesurer la performance de ces activités. Le CRIPP offre donc des lignes directrices à la profession et définit les attentes des parties prenantes vis-à-vis de la réalisation des activités d'audit interne.

En résumé le CRIPP c'est un document qui englobe la totalité des lignes directrices de l'audit interne publiées par l'IIA et en facilite l'accès pour les professionnels de l'audit interne du monde entier. En peut même le qualifier du fondement qui permet à l'audit interne d'exercer ses fonctions et d'assumer efficacement ses responsabilités, il est accepté dans la plupart des pays, grâce aux traductions officielles de la définition de l'audit interne, du code de déontologie et des normes.

### 2.1.1. Objet de ces normes (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2009, p. 106) :

Les normes de l'audit interne se proposent :

- De définir les principes de base
- De fournir un cadre de référence
- D'établir des critères d'appréciation
- D'être un facteur d'amélioration

Afin d'atteindre ces objectifs ambitieux, un document en cinq parties a été élaboré :

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

- Le code de déontologie ;
- Les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie de ce service ;
- Les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
- les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

## 2.2. Le code de déontologie :

Il comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit interne.

Le code de déontologie a pour objectif déclaré et de promouvoir une culture de l'éthique dans la profession d'audit interne, il comporte deux volets à savoir des principes fondamentaux et des règles de conduite.

### 2.2.1. 1<sup>er</sup> volets- Les principes fondamentaux (Reding, Sobel, & all, 2015):

❖ **L'intégrité** : d'après le code de déontologie « l'intégrité des auditeurs internes est la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements ».

❖ **Objectivité** : le code de déontologie requiert que « les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activités ou au processus examiné », en résumé les auditeurs internes ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

❖ **Confidentialité** : le code de déontologie exige en outre que « les auditeurs internes respectant la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations que les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire ».

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

❖ **Compétence** : Enfin le code de déontologie exige que « les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux ».

### 2.2.2. 2ème volets- Les douze règles de conduite associées à chaque principe

(Reding, Sobel, & all, 2015) :

#### ➤ Les règles de conduite associées au principe d'intégrité :

✓ Accomplir avec honnêteté leurs missions c'est-à-dire que les missions doivent être réalisées de manière intègre et honnête, en évitant toute forme de tromperie, fraude ou manipulation.

✓ le respect de la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.

✓ S'abstenir de s'engager dans des activités illégales cela signifie qu'il est strictement interdit de participer à des activités contraires à la loi ou criminelle, quelles que soit leur nature.

✓ Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

#### ➤ Les règles de conduite associées au principe d'objectivité :

✓ Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel telle que les cadeaux, des faveurs ou de services qui pourraient influencer le jugement ou la prise de décision.

✓ Révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, si 'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées, il est nécessaire de fournir toutes les informations pertinentes afin garantir l'exactitude et l'intégrité du rapport.

✓ Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leurs jugements. cela signifie qu'il est important d'agir de manière impartiale et de ne pas favoriser ou discriminer une personne ou un groupe.

#### ➤ Les règles de conduite associées au principe confidentialité :

✓ Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations collectées dans le cadre de leurs activités, En d'autres termes, il est essentiel de protéger les données sensibles et de veiller

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

à ce que les informations personnelles ne soient pas divulguées ou utilisées de manière inappropriée.

✓ Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou portait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leurs organisations.

### ➤ **Les règles de conduite associées au principe compétence :**

✓ Ne doivent s'engager que dans les travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires. Cela signifie qu'il est essentiel de s'abstenir de participer à des activités pour lesquelles on ne possède pas les compétences ou les connaissances requises

✓ Doivent toujours s'efforcer à améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux. Cela signifie qu'il est essentiel de poursuivre le développement de ses compétences professionnelles et de rester au courant des avancées dans son domaine d'activité

✓ Respecter les normes : cela signifie qu'il est important de respecter les normes et les standards professionnels applicables dans son secteur d'activité.

### **2.3. Normes internationales d'audit (Reding, Sobel, & all, 2015) :**

L'introduction aux normes souligne que « les Normes s'appliquent aux auditeurs internes et à l'activité d'audit interne ». Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles.

Les normes de l'audit interne se divisent en trois catégories distinctes. Premièrement, il y a les normes de qualification. Deuxièmement, il y a les normes de fonctionnement et enfin les normes de mise en œuvre.

#### **2.3.1. Les normes de qualification (série 1000) :**

Ces normes traitent les caractéristiques que la fonction d'audit interne et chaque auditeur interne doivent posséder pour mener à bien des activités d'audit interne efficaces, se répartissent en quatre grandes catégories :



## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

- **Mission pouvoir et responsabilité (1000)**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne cohérent avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu'avec les Normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.

- **Indépendance et objectivité (1100) :**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. L'indépendance signifie que les auditeurs internes doivent être libres de toute influence qui pourrait affecter leur jugement et leur objectivité. L'objectivité implique quant à elle que les auditeurs internes doivent rester impartiaux et neutres dans leurs évaluations et leurs analyses.

- **Compétence et conscience professionnelle (1200) :**

Les missions doivent être accomplies avec compétence et conscience professionnelle. Cela signifie que les professionnels doivent posséder les connaissances et les compétences et le savoir-faire nécessaires pour accomplir leurs missions de manière satisfaisante, La conscience professionnelle signifie qu'ils doivent agir avec diligence, prudence et discernement, en suivant les normes et les pratiques établies dans leur domaine.

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

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

### **2.3.2. Les normes de fonctionnement (série 2000) :**

Les normes de fonctionnement ont pour but de décrire la nature des activités d'audit interne et de définir les critères de qualité permettant d'évaluer le service fourni.

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

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

La norme 2000 indique que c'est au responsable de l'audit interne qu'il revient de gérer activement l'audit interne et de veiller à ce qu'il apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit garantir que l'activité soit menée de façon efficace et efficiente afin qu'elle apporte une valeur ajoutée de l'organisation.

- **Nature du travail (2100):**

Cette norme indique que l'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systémique et méthodique.

L'audit interne consiste à examiner les systèmes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'entreprise en vue d'identifier des opportunités d'amélioration.

- **Planification de la mission (2200) :**

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

Cette instruction signifie que les auditeurs internes sont tenus de planifier et de créer un plan détaillé pour chaque mission d'audit qu'ils entreprennent afin de garantir son bon déroulement et son efficacité. Cette planification doit être effectuée avant le début de la mission d'audit.

- **Accomplissement de la mission (2300) :**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations pertinentes nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. Cette étape est cruciale pour assurer que l'audit interne est efficace et produit des résultats fiables.

- **Communication des résultats (2400) :**





## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

Une fois que la mission d'audit interne est achevée, les auditeurs internes sont responsables de partager les résultats de leur travail avec les parties prenantes appropriées de l'organisation. Cela signifie qu'ils doivent communiquer les conclusions de leurs travaux.

- **Surveillance des progrès accomplis dans les actions (2500) :**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système de suivi de la mise en œuvre des recommandations d'amélioration émises après la communication des résultats.

- **La Direction Générale accepte les risques (2600) :**

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au conseil.

Cela va garantir une gestion appropriée des risques et la protection des intérêts de l'organisation à différents niveaux de responsabilité.

### **2.3.3. Les normes de mise en œuvre :**

« Qui précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance A ou de conseil C »

- ❖ **Activité d'Assurance :**

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

- ❖ **Activité de Conseil :**



## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

Il s'agit des conseils et des services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui.

### *Section 3 : Démarche d'une mission d'audit interne*

**3.1. Définition de la mission :** Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer le petit Larousse précise que : la mission est une fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2009, p. 209)

- **D'après Jacques Renard :** la mission de l'auditeur est bien ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2009)
- **Selon l'IIA, une mission d'audit interne est** un mandat, une tâche ou une activité de révision spécifique réalisée par l'audit interne : mission d'assurance ou mission de conseil... Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent. (IFACI)

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

#### **3.1.1. Le champ d'application :**

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

##### **a)-L'objet :**

L'objet de la mission permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

1. Une mission spécifique, c'est une mission qui porte sur un point précis en un lieu déterminé, on peut la qualifier de propre à l'entreprise et qui présente une caractéristique originale et exclusive.

2. En opposition à ces missions spécifiques on peut définir des missions générales qui ne vont connaître aucune limite.

##### **b)-La fonction :**

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

C'est un autre critère qui peut, se marier avec le précédent (l'objet) en parle ici d'une missions uni-fonctionnelles ou d'une missions plurifonctionnelles.

### **1. La mission uni-fonctionnelle :**

Cette mission concerne une seul fonction, qu'elle soit spécifique ou générale.

### **2. La mission plurifonctionnelle :**

C'est le contraire de la précédente c'est-à-dire que l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

### **c)-La durée :**

La durée de la mission est également l'un des critères intéressent à apprécier, la question habituelle est « quelle est la durée d'une mission d'audit ?, il n'y a pas de réponse, ou plutôt il y'a une multitude de réponses.

Une mission d'audit peut durer 10 jours ou 10 semaines, il n' y'a pas de règle en la matière en peut dire que cette durée est liée à l'importance du sujet à auditer.

Selon ce critère en peut distinguer deux types de missions, les missions longues et la mission courte :

### **1. Les missions longues (plus d'un mois):**

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

### **2. La mission courte (inférieur ou égal à quatre semaines) :**

Généralement en qualifier une mission de court lorsqu'elle est simple .Ce type de mission exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref et cela ne veut pas dire que les questions soulevées sans importance mais cela reflète que la méthodologie ci-après décrite voit ça mise en œuvre parfois tassée, comprimée ou réduite dans certaines phases sans pour autant être niée ou écartée. A la différence des missions longues, les missions courtes bénéficient d'une logistique réduite et d'un budget plus faible.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

## 3.2. Le processus de déroulement d'une mission d'audit interne:

Une mission d'audit interne se déroule généralement en trois phases, l'auditeur doit les respecter afin d'aboutir à un travail clair, complet et efficace.

### 3.2.1. Phase de préparation :

Elle peut se définir comme la période pendant laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, elle exige des auditeurs qui ont une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Et également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 194)

Cette première phase se compose de quatre étapes :

#### 3.2.1.1. L'ordre de mission :

L'ordre de mission marque le démarrage de la mission et témoigne du mandat accordé à l'auditeur interne par la Direction Générale. Afin de l'informer de son intervention prochaine et fournir toutes les informations nécessaires au bon déroulement de la mission d'audit.

Les principes de l'ordre de mission sont :

✓ L'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. L'auditeur interne ne peut être assimilé à un quelconque détective qui déclencherait des missions et investigations au gré de sa fantaisie, de ses idées ou de son confort personnel. Il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas. C'est-à-dire que l'auditeur interne ne décide pas lui-même de ses missions, il est mandaté à cette fin.

✓ L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente telle que la direction générale ou le comité d'audit.

✓ L'ordre de mission permet la diffusion de l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement et bien évidemment à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsables.

De ce fait, deux fonctions essentielles se dégagent de ces principes :



## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

- Une fonction de mandat
- Une fonction d'information

Afin que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles à savoir (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 199) :

- **Les mentions obligatoires :**

Elles incluent au premier chef la désignation précise du mandat et sa signature. De même, on indique très précisément les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne.

- **Les mentions facultatives :**

Ainsi nommées parce que s'il est indispensable de présenter au minimum un texte court, le texte long, en revanche, n'est pas obligatoire.

### 3.2.1.2. La prise de connaissance :

Aussi appeler phase de familiarisation, Elle constitue l'étape la plus importante car c'est elle qui va conditionner le bon ou le mauvais déroulement de la mission d'audit.

Pour réaliser une bon prise de connaissance l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement, pour se faire admettre aisément.

Cette étape permettra :

- ✓ D'avoir une vision d'ensemble de l'organisation, l'objet de la mission et les contrôles internes mis en place pour les maîtriser
- ✓ Identifier les risques sur lesquels l'auditeur devra se concentrer pour ne pas se perdre dans des détails inutiles.
- ✓ Définir les objectifs, planifier et organiser la mission d'audit afin de mieux estimer les notions du temps et du cout.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

✓ Donner à l'auditeur et à son métier ainsi qu'à son action une image de rigueur et donc de professionnalisme.

### 3.2.1.3. Etape d'identification des risques :

À ce stade, l'objectif principal est de localiser les zones où les risques sont présents et non pas 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.

C'est à ce niveau que l'auditeur procède au découpage du sujet audité en tâches élémentaires qui correspondent à des opérations concrètes et précises. Pour chaque tâche élémentaire, l'auditeur doit identifier les points de contrôle interne dont le risque est apparu. (Renard j. , 2000, p. 338)

Selon la norme 2210.A1 « les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation».

### 3.2.1.4. Définition (Détermination) des objectifs de la mission :

Plusieurs appellations peuvent lui être consacrées telle que « Rapport d'orientation», ou « plan de mission», ou « Note d'orientation».

Le terme le plus souvent utilisé pour désigner ce document est le "Rapport d'orientation".

D'après l'IFACI, « le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ».

« Conformément à la norme 2240 les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission, il s'agit d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tous les cas de figure ».

Ces objectifs de la mission sont définis sous trois rubriques :



## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

### ❑ Les objectifs généraux :

Ils reflètent les principaux objectifs permanents du contrôle interne, dans ce cas l'auditeur doit s'assurer de la bonne application de la procédure du contrôle interne au sein de l'entité auditée et pour ce faire il n'est pas interdit à l'auditeur interne de se référer aux normes professionnelles.

### ❑ Les objectifs spécifiques :

Ils matérialisent de façon concrète les dispositifs du contrôle interne qui feront l'objet d'un test ainsi sur la base de la fixation des objectifs spécifiques. L'auditeur est amené à définir les grandes lignes du questionnaire du contrôle interne qui sera utilisé au cours de la phase suivante

### ❑ Le champ d'action :

Pour atteindre les objectifs préalablement fixés, les auditeurs vont délimiter leurs champs d'action répondant à leurs investigations. Ce terme de champ d'action est utilisé dans un double sens :

- **Champ d'action fonctionnel** : Quels services, quelles divisions vont faire objet d'un audit à l'occasion de cette mission
- **Champ d'action géographique** : En quels lieux (quelle usine, quelle région)

### 3.2.2. Phase de réalisation (de vérification) :

Selon la norme 2300 (Réalisation de la mission), Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 194)

Cette phase passe par les étapes suivantes :

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

### **3.2.2.1. La réunion d'ouverture :**

Certains ont pu s'étonner que l'on place une « réunion d'ouverture » au milieu de la mission d'audit et non pas au tout début. C'est que cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audit. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 226)

### **3.2.2.2. Le programme d'audit :**

Selon la norme 2240 (Programme de travail de la mission), les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

On l'appelle aussi « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 232)

### **3.2.2.3. Le travail sur le terrain :**

Lors de cette étape l'auditeur interne procède à un découpage séquentiel, logique des opérations, nécessaire à l'identification des risques. A partir de cette dernière il définit les objectifs et établit un programme de travail, ensuite pour chaque point de ce programme il élabore un questionnaire de contrôle interne et si nécessaire il se pose les questions : Qui ?, Quoi ?, Quand ? Et Comment ?

Pour répondre à ces questions l'auditeur procède à un travail de terrain ou il s'appuie sur plusieurs outils tels que (questionnaire, interview) et cela afin de réaliser des tests qui sont généralement réalisés selon une méthode déterminé à l'avance.

Enfin chaque dysfonctionnement ou anomalie détecter va donner lieu à l'établissement d'une feuille de réévaluation et d'analyse des problèmes (FRAP).

### **3.2.3. La phase de conclusion :**





## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

Cette phase exige également et avant tout une grande capacité de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 195)

Pour conclure cette mission l'auditeur suit les étapes suivantes :

### **3.2.3.1. Le projet de rapport:**

C'est un document établie sur la base des FRAP par l'auditeur interne afin de formaliser ses constats et de proposer des recommandations à l'auditée.

Le projet de rapport est rédigé à la fin de chaque mission et il peut être qualifier comme un relevé des lacune , des faiblesses et dysfonctionnements constaté par les auditeur interne au cours de leurs missions , tous ces constats sont évalué et classée selon le degré de gravité qu'il provoquant.

Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validation (clôture). (Parége, Vera, & Schick, 2014)

### **3.2.3.2. La réunion de clôture:**

Elle est aussi appeler la réunion de validation, tenu entre audités et auditeurs, et si nécessaire en présence du commanditaire. Cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusion de façon à rendre le rapport incontestable.

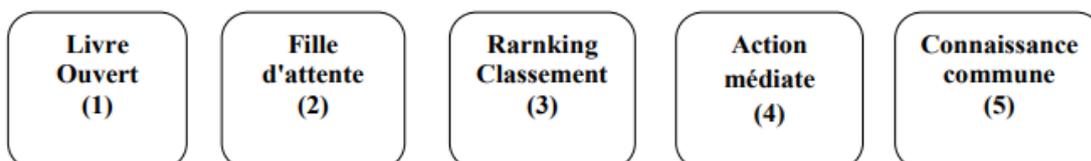
L'introduction de cette réunion prévoit de rappeler les objectifs de l'audit, ainsi que les personnes et les sites qui ont été examinés. Ensuite, il s'agit d'identifier les points jugés sous contrôle relevés a l'issue de l'analyse des risques ou à l'issu des travaux de vérification. Les points jugés fort seront soulignés dans la note de synthèse présente dans le rapport définitif.

Les recommandations majeurs sont confirmées et approuvées, et un délai pour leur mise en œuvre est proposé.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

Les destinataires de ces recommandations sont désignés et chargés de fournir le plan d'action détaillé. Suites à cette réunion les auditeurs établissent le rapport d'audit final (Schick, 2007, p. 122).

**Figure N°04: Les éléments de réussite d'une réunion de clôture**



Source : L'IFACI Institut de l'audit interne « la création et la gestion d'une petite structure d'audit interne », Page 27, 2008.

### 3.2.3.3. Le rapport définitif :

Le rapport d'audit analyse une situation mais met l'accent sur les dysfonctionnements afin de faire développer les actions de progrès.

Le « Rapport définitif » ou le « Rapport d'audit » se compose d'une part d'une synthèse destiné à être lue par les dirigeants et d'autre part des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste de recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action.

Ce rapport est envoyé aux responsable audités en charge de mettre en œuvre les plans d'action, aux chefs de branche, à leur référent membre du comité exécutif ainsi qu'au président et au commanditaire initial.

Il est essentielle de noter que ce document contient des informations confidentielle de cela il est recommandé à ces destinataires de ne pas élargir ca diffusion, concernant cette dernière le président est la seule personne à pouvoir autoriser la communication d'un rapport d'audit à l'extérieur de l'entreprise. Toute demande dans ce sens doit donc lui être soumise. (Schick, 2007, p. 125)

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 3.2.3.4. Suivi du rapport:

Après avoir formulé leurs recommandations à l'auditée, les auditeurs interne ont pour souci de savoir ce que ces recommandations devient et cela afin de pouvoir mesurer l'efficacité de leurs travaux et de suivre les solutions qui sont données a des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués.

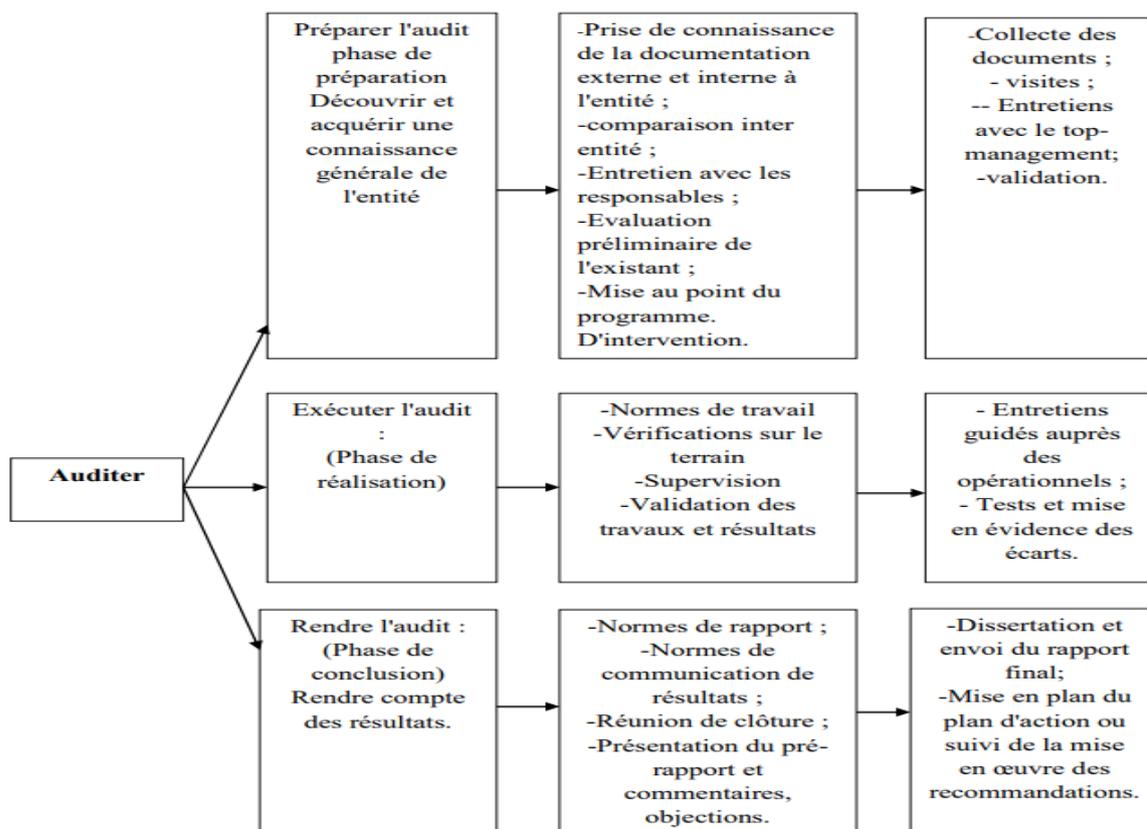
L'auditeur interne doit toujours s'intéresser au résultat atteint après l'application des recommandations et doit toujours être informé. D'ailleurs une mauvaise mise en œuvre des recommandations ou l'absence de mise en œuvre de ces derniers sur un sujet important ou urgent peut exiger une mission complémentaire.

Mais il est important de noter que l'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ces propres recommandations, car l'auditeur ne fait pas les choses mais c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites et apporte des conseils pour les faire progresser. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 288)

- **Selon Schick, P :** « En moyenne, entre 3 et 12 mois après la fin de la mission, le chef de mission contacte ou rencontre le(s) responsable(s) audité(s) pour ce faire communiquer ou présenter l'état d'avancement des plans d'actions offerts en réponse aux recommandations majeures acceptées. Le tableau des états d'actions de progrès est mis à jour d'après les éléments présentés. Une communication est réalisée auprès des directions hiérarchiques ou fonctionnelles concernées. La direction de l'audit évalue la quantité et la qualité des évolutions intervenues et formule un avis motivé sur la prise en compte et l'efficacité des actions de redressement conduites. (Schick, 2007, p. 135)

**Figure N°05 : Les phases de réalisation d'une mission d'audit interne**

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne



Source : Elisabeth Bertin. (2007), " Audit interne " enjeux et pratiques à l'international, Ed d'organisation, p39.

### 3.3. Les outils et techniques de l'audit interne :

Pour mener une mission d'audit interne de manière efficace l'auditeur interne doit disposer de certains outils et technique qui vont lui faciliter la tâche et orienter son travail vers une méthodologie claire et ordonné.

On peut utiliser plusieurs critères de classement des outils d'audit, retenons en un qui traduit deux démarches possibles de l'auditeur (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 308):

- Les outils d'interrogation qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose ;
- Les outils de description, on pourrait presque dire de «révélation», qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

## 3.3.1. Les outils d'interrogation :

### 3.3.1.1. Les sondages statistiques (ou Échantillonnage) :

Le sondage statistique est une technique qui implique de sélectionner aléatoirement un groupe d'individus, appelé échantillon, à partir d'une population plus vaste. Les observations ou les résultats obtenus à partir de cet échantillon sont ensuite généralisés ou extrapolés à l'ensemble de la population.

↳ **La population** : c'est l'ensemble sur lequel on veut effectuer la recherche, il peut être composé d'individus, de chiffres, d'objet...

↳ **L'échantillon** : c'est l'extrait de la population sur lequel le travail va être fait. Il doit être prélevé de façon aléatoire.

↳ **Quand l'utilise-t-on**: Cette technique est plus particulièrement intéressante lors de la phase de vérification. Elle permet à l'auditeur d'obtenir des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements. (Parége, Vera, & Schick, 2014)

### 3.3.1.2. Les interviews:

L'interview est plus qu'un entretien, elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir de l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels. L'interview pourra servir aussi dans certains cas pour délimiter le champ et les objectifs. (Parége, Vera, & Schick, 2014)

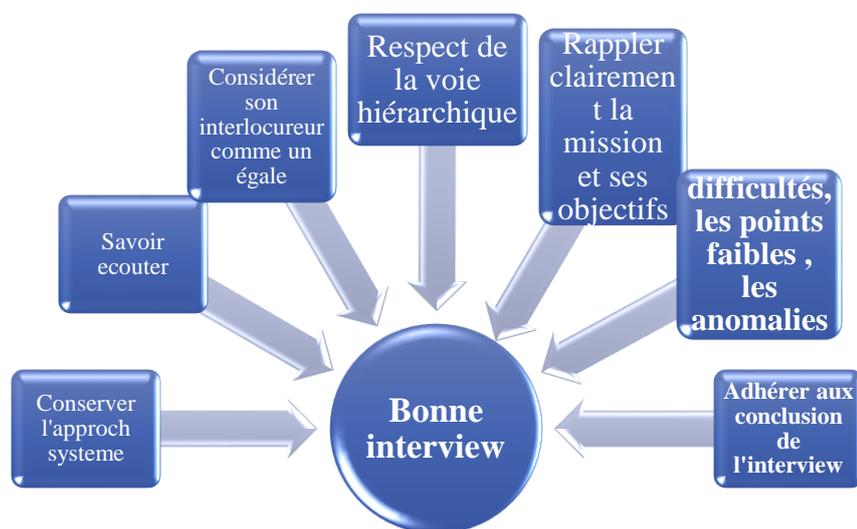
#### ↳ **Quand l'utilise-t-on ? :**

Éventuellement lors de la phase d'initialisation de la mission d'audit afin d'établir le projet d'ordre de mission : il s'agit de se faire préciser, si nécessaire, dans le cadre d'entretiens avec les commanditaires leurs attentes et préoccupations particulières. Lors de la phase de lancement de la mission sur site afin de comprendre le domaine audité et d'identifier les faiblesses potentielles de contrôle interne.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

↳ Quelles sont les conditions d'une bonne interview :

FigureN°06 : Les conditions d'une bonne interview



Source : réalisé par nous-même

↳ Les étapes d'une interview :

Dans le respect des conditions et règles précédentes, l'interview se déroule normalement en quatre étapes :

## I. Préparation de l'interview :

Une interview ne s'improvise pas, elle se prépare, cette préparation se fait par

- ✓ La définition au préalable du sujet de l'interview : quelles sont les informations que l'auditeur souhaite obtenir.
- ✓ Connaître son sujet c'est-à-dire connaître la personne que l'on va rencontrer et aussi l'objet de l'entretien.
- ✓ Elaborer les questions
- ✓ Prendre rendez-vous l'auditeur ne doit pas se présenter sans rendez-vous, de plus l'interview se déroule obligatoirement chez l'audité, dans son bureau cela va permettre un climat de confiance avec l'interlocuteur.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

## II. Début de l'interview :

Lors de cette étape l'auditeur va commencer par se présenter, quel est l'objet de la mission et ce qu'il vient faire. D'entrée en jeu, il précise la technique qu'il compte utiliser.

En ce début d'interview et pour bien positionner ces questions, l'auditeur observe les attitudes dès son interlocuteur afin de pouvoir s'adapter et obtenir un maximum d'informations.

Dès les premières questions l'auditeur doit s'adapter à son interlocuteur, trouver le ton juste, détendre l'atmosphère avec celui qui communique facilement.

## III. La conclusion de l'interview :

La conclusion d'une interview consiste à procéder à une validation globale en résumant les principaux points notés, afin de garantir l'absence d'erreurs d'interprétation ou d'omissions. C'est également l'occasion de solliciter l'audité pour toute remarque complémentaire qu'il pourrait avoir, s'il estime qu'il y a d'autres points à aborder ou des personnes supplémentaires à interroger, ainsi que des documents à consulter. Une fois toutes les discussions menées à leur terme, il est important de remercier l'audité pour le temps qu'il a consacré à l'interview.

## IV. Les questions écrites :

Elles sont parfois appelées "questionnaires", mais il ne faut pas les confondre avec les questionnaires utilisés pour le contrôle interne. En général, ces listes de questions sont structurées de manière à ce que les réponses soient simples, soit par "Oui" soit par "Non"

Cette liste des questions écrites peut précéder l'interview, c'est une façon de la préparer et réduire le temps passé avec l'interviewé.

### FigureN°07 : Les étapes d'une interview



Source : réalisé par nous-même

### 3.3.1.3. Le questionnaire d'audit :

Le questionnaire d'audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçus de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté ou confusion. Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit est structuré autour de cinq questions :

- Quoi ? Question orientée sur le travail.
- Qui ? Question orientée sur l'exécutant.
- Où ? Question orientée sur le lieu d'exécution.
- Quand ? Question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution.
- Comment ? Question orientée sur la méthode de travail.
- **Les outils d'informatique** : Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que les services d'audit interne créent souvent leurs propres outils plutôt que d'adopter des logiciels. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies à savoir. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 320)

↳ **Les outils de travail de l'auditeur** : Telle que les logiciels de traitement de texte (word), logiciels utilisé pour l'illustration (power point), les tableurs (Excel)

↳ **Les outils de réalisations des missions** : Les deux logiciels les plus utilisée par les auditeurs sont « HORUS » ET « SPHYNX », le 1<sup>er</sup> c'est un logiciel de gestion des missions et

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

recommandation, tandis que le deuxième c'est un logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne.

↳ **Les outils de gestion du service** : Telle que les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ; les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs.

- **Vérifications, analyses et rapprochements divers** :

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

Ces procédures sont également largement utilisées par (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 323) :

- Tous les responsables chargés de la vérification au premier degré ;
- Les auditeurs externes.

Les auditeurs interne n'y'ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.

### 3.3.2. Les outils de description :

#### 3.3.2.1. L'observation physique:

L'observation physique consiste à constater directement la réalité présente de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène. En audit, cela peut impliquer l'observation d'un processus, d'une transaction, d'un site, de biens, de documents ou de comportements. L'auditeur qui observe attentivement est souvent en mesure de repérer des problèmes qui ne sont pas évidents ou qui ne peuvent pas être déduits de l'analyse de l'information écrite seule. De plus, l'observation fournit également une source riche d'exemples concrets qui peuvent être utilisés pour illustrer les conclusions générales de l'audit. (Parége, Vera, & Schick, 2014)

#### ↳ **Quand l'utilise-t-on ? :**

L'observation physique est pratiquée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

La pratique de l'observation physique exige trois conditions (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 327) :

- 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.
- Ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
- Doit toujours être validée car elle est incertaine.

### ↳ Avantages/inconvénients (limites) de l'outil :

L'observation physique est considérée comme une technique d'audit très fiable : Il n'est rien de plus fiable que de constater directement la réalité. Cependant cette technique d'audit n'est pas universelle :

- Elle n'est pas toujours possible (nécessité de disposer de connaissances techniques spécifiques hors du champ de compétence de l'auditeur, lieu de l'observation inapproprié, période de l'observation incompatible avec le planning de la mission...)
- Une observation physique faite sur un élément donné et à un instant donné ne permet pas généraliser le constat à toute une population.

### 3.3.2.2. La narration :

En audit interne, il y a deux types de narration couramment utilisés : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. Ces deux formes de narration ont en commun le fait qu'elles ne nécessitent aucune préparation préalable de la part de l'intervenant et qu'elles n'exigent pas la maîtrise de techniques spécifiques.

- **La narration par l'audité** : Orale, Dans son utilisation l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter, il est vivement conseillé à l'auditeur interne d'utiliser d'entrée de jeu ce procédé afin de donner la parole à l'interlocuteur car les avantages sont plus nombreux que les inconvénients. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

- **La narration par l'auditeur :** Écrite, c'est la transcription narrative d'une narration orale. Les observations physiques, les constats, les conclusions de tests. la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

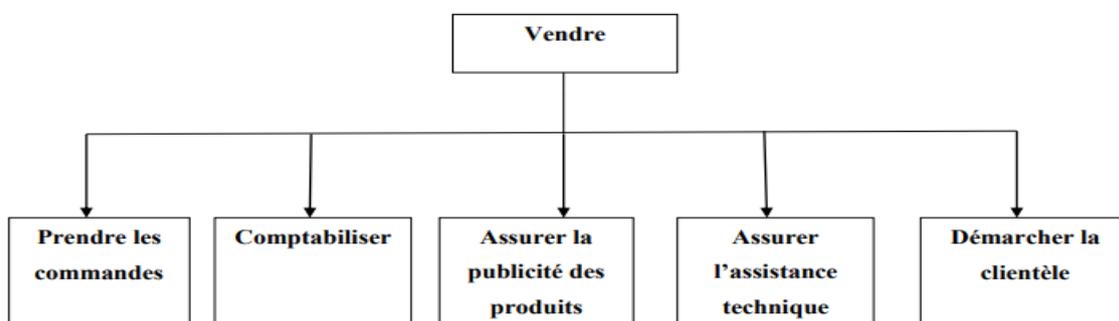
### 3.3.2.3. L'organigramme fonctionnel :

Cette organigramme est construit par l'auditeur, si ce dernier le juge nécessaire, pour y avoir plus claire. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par les outils de l'observation, l'interview, narration...

Cette organigramme a comme caractéristiques que les mots figurent dans les cases ne sont pas des nomme de personne comme l'organigramme hiérarchique mais des verbes désignant des fonctions. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 331)

Tandis que l'organigramme hiérarchique permet d'abord de bien comprendre le fonctionnement de l'unité, il peut ensuite et par simple lecture, signaler des pistes intéressantes. Des rattachements hiérarchiques imprécis, des structures compliquées incitent l'auditeur à regarder les choses de plus près, Cette organigramme a comme caractéristiques que les mots figurent dans les cases sont des nomme de personne.

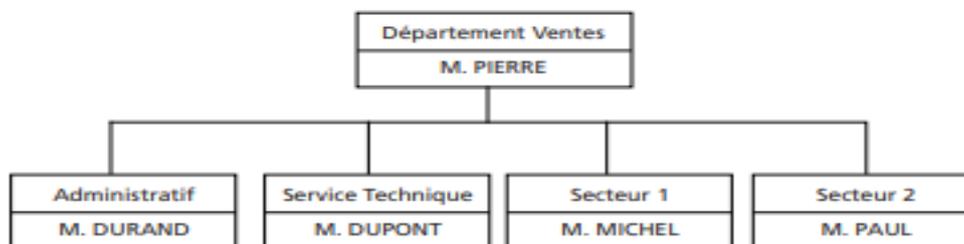
**FigureN°08: L'organigramme fonctionnel**



**Source :** RENARD, (Jacques), théorie et pratique de l'audit interne, 8ème édition, Ed d'organisation, Paris, 2013, P333

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

FigureN°09 : L'organigramme hiérarchique



Source : RENARD, (Jacques), théorie et pratique de l'audit interne, 8ème édition, Ed d'organisation, Paris, 2013, P332

### 3.3.2.4. La grille d'analyse des tâches :

La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et acquitte les analyses des postes, sa lecture va permettre de détecter sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter des solutions, de plus elle permet de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

FigureN°10 : La grille d'analyse des tâches

		Resp.corrier	Résp.achats	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réaliser
Fonction							
Réception	O						
Transcription	O						
Rapport fac /BC	C						
Rapport fac /BR	C						
Vérification fac	C						
Comptabilisation	E						
Ordonnancement	A						
Etablissement du chèque	F						
signature du chèque	A						
Envoi du chèque	O						

Source : GERARD VALIN et AL, « Contrôleur et auditeur », édition Dunod, Paris, 2006, page 184.

O : Opérationnelle C : Contrôle E : Enregistrement A : Autorisation

F : Financière

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

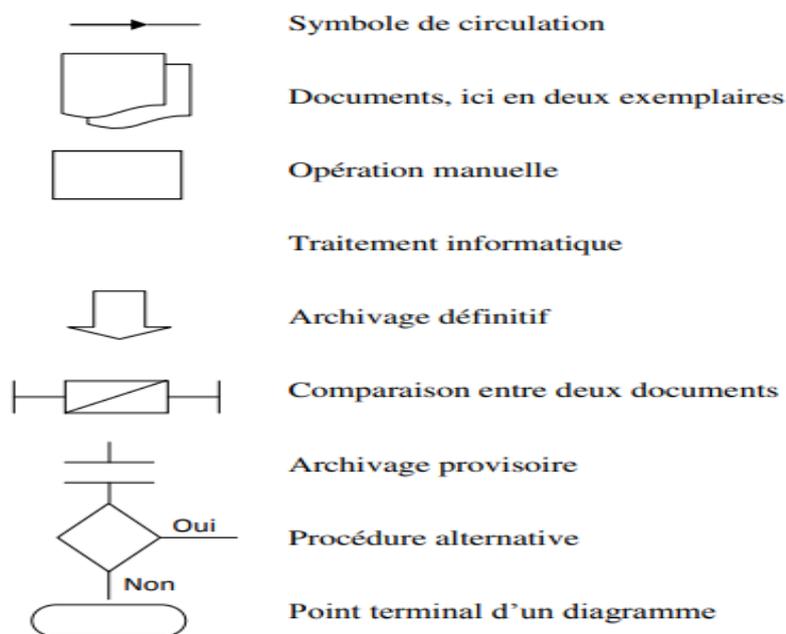
### 3.3.2.5. Diagramme de circulation des documents (Flow charts) :

Le diagramme de circulation des documents ou flow chart est une représentation graphique décrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus. La nature des tâches et contrôles effectués, les documents et supports utilisés, les outils pratiqués sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres pour chaque acteur du processus. Le diagramme permet de visualiser de manière globale le cheminement des informations ce qui facilite l'analyse du processus étudié. Son élaboration par les auditeurs permet :

- ✓ De mieux cerner la procédure dans ses détails
- ✓ De donner une vue complète de l'enchaînement des opérations
- ✓ De vérifier la cohérence, la validité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne
- ✓ D'en dégager les forces et les faiblesses.

Le diagramme de circulation n'est pas seulement un outil de description mais aussi un outil de pré-analyse. (Parége, Vera, & Schick, 2014)

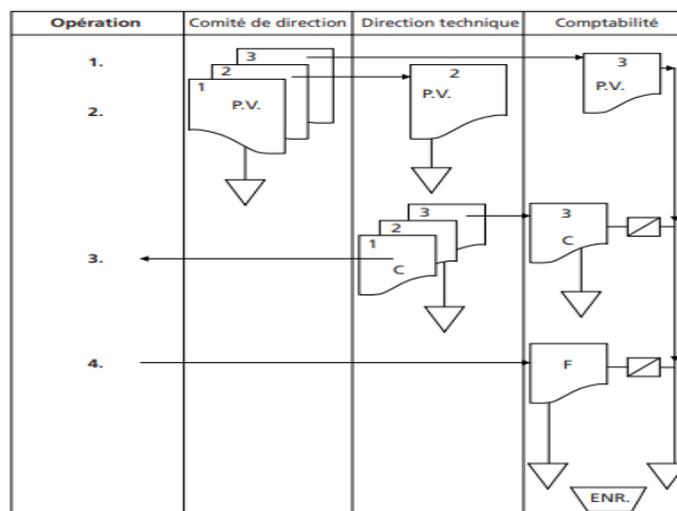
FigureN°11: Symboles usuels des Flow-charts



**Source :** RENARD, Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, 8ème édition, Ed d'organisation, Paris, 2013, P340

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

**Figure N°12 : Diagramme d'une décision d'investissement**



**Source :** RENARD, Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, 8ème édition, Ed d'organisation, Paris, 2013, P342

### 3.3.2.6. Les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes (FRAP) :

Les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes est un document très utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. Il est divisé en cinq parties : le problème, le constat, les causes, les conséquences et les recommandations. Ce document est essentiel pour rédiger le rapport d'audit. Il est important que le FRAP soit toujours validé par l'audité avant d'être finalisé.

**Figure N°13: Exemple de feuilles de révélations et d'analyse des problèmes**

<b>Papier de travail</b>	<b>FRAP n°.....</b>
<b>Problème (ou type de risque) identifié :</b> .....	
<b>Constat :</b> .....	
<b>Causes explicatives :</b> .....	
<b>Conséquences :</b> .....	
<b>Solutions proposées :</b> .....	
<b>Établie par :</b> ..... <b>Approuvée par :</b> ..... <b>Validée avec :</b> .....	
<b>le :</b> ..... <b>le :</b> ..... <b>le :</b> .....	

**Source :** Bertin, É. (2007). *Audit interne: Enjeux et pratiques à l'international*. Paris, France: Edition Eyrolles. P43.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

## *Section N°4 : Appréciation du dispositif du contrôle interne*

### **4.1. Définitions du contrôle interne :**

Il est usuel de dire que le contrôle interne est un procédé, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées, et permettent ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Il donne également une assurance que les informations financière et opérationnelles sont fiables et les différentes lois et réglementations sont respectées. (Schick, 2007)

Pour bien cerner la notion actuelle de contrôle interne, plusieurs définitions peuvent être présentées :

#### **4.1.1. Selon l'Ordre des experts comptables « OEC » (organisme professionnels français) :**

« 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 procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». (Dubuisson, 2009, p. 53)

#### **4.1.2. Selon l'Autorité des Marchés Financiers (Français) (AMF)**

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mise en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, des procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. (Schick, 2007, p. 20)

#### **4-1-3. Selon la commission nationale des commissaires aux comptes :**

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

---

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autre que la direction définit, appliqué et surveillé sous sa responsabilité afin d'assurer :

- ✓ La protection du patrimoine
- ✓ La régularité et la sincérité des enregistrements
- ✓ La conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise.
- ✓ La conformité des décisions avec le politique de la direction. (Dubuisson, 2009, p.

53)

En résumé on peut dire que le contrôle interne est un dispositif mis en place par la direction générale de l'entreprise pour maîtriser les opérations à risques. Il a pour but d'assurer, d'un côté d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise et aussi d'assurer la qualité de l'information comptable et financière.

## 4.2. Les objectifs du dispositif de contrôle interne (Hammiche, 2024)

### 4.2.1. La protection des actifs :

Un bon système de contrôle interne vise effectivement à préserver le patrimoine de l'entreprise, mais il ne se limite pas simplement à la protection des actifs matériels comme les immobilisations, les stocks et les actifs immatériels. Il doit également prendre en compte deux autres éléments essentiels :

- Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise.
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit ou une mauvaise maîtrise des opérations.

### 4.2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières, comptables et opérationnelles :

L'image d'une entreprise est largement façonnée par les informations qu'elle communique à l'extérieur concernant ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que la machine à fabriquer des informations fonctionne sans erreur et sans omission et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

### 4.2.3. Le respect des lois, règlements :

Les dispositifs de contrôle interne sont là pour s'assurer que l'entreprise respecte toutes ces lois, règles et qu'elle communique de manière exacte et complète.

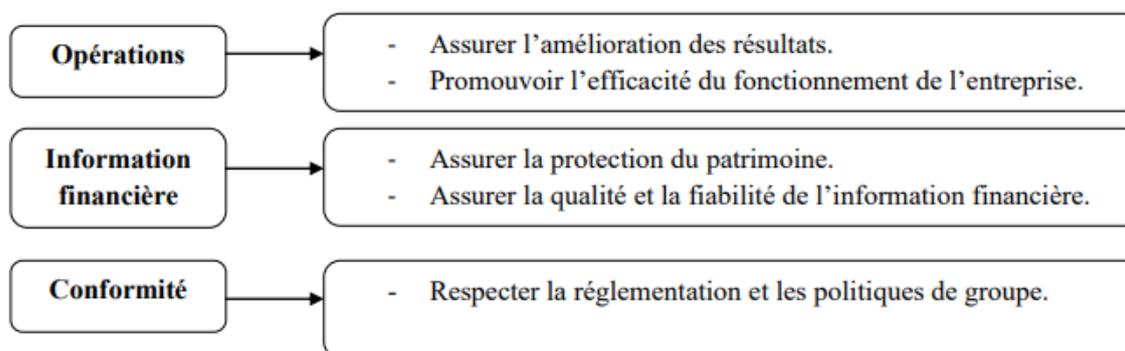
Cependant, parfois les audits de conformité peuvent découvrir des lacunes ou des erreurs dans ce processus. Cela peut être dû à différents facteurs tels qu'une communication inefficace, un manque de supervision, ou même des tâches mal définies. Dans tous les cas, ces problèmes reflètent une faiblesse dans le contrôle interne de l'entreprise.

### 4.2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations :

Un bon système de contrôle interne vise à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise afin de garantir sa pérennité. La performance d'une organisation est relative à son efficacité et son efficience. L'efficacité d'une entreprise est mesurée par sa capacité à atteindre ses objectifs fixés. L'efficience concerne la réalisation de ces objectifs à moindre coût à travers l'optimisation des moyens et des ressources.

- De veiller à et leurs utilisations dans l'intérêt de l'ent.
- De veiller à la réalisation et à l'optimisation des activités dans l'entreprise
- De veiller à la fidélité et à la pertinence des informations (financières et comptables, opérationnelles,) dans l'entreprise
- De veiller à l'application des lois et réglementations

**FigureN°14 : Les objectifs du dispositif du contrôle interne** (Hammiche, 2024)



**Source :** Schéma proposé par Dr, Hammiche Thiziri

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

### **4.3. Les composants du contrôle interne (Bruno & Harache , 2010) :**

Le COSO découpe les éléments du Contrôle Interne en 5 parties :

#### **4.3.1. Environnement de contrôle :**

L'environnement de contrôle constitue la base de la construction du Contrôle Interne COSO. Cette notion d'environnement de contrôle implique une éthique et une politique générale sensibilisée au contrôle. Ce composant reflète la culture de l'entreprise, il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle en imposant une discipline et une organisation.

#### **4.3.2. Evaluation des risques :**

L'évaluation des risques réside dans la détection et l'analyse des facteurs susceptibles de perturber la réalisation des objectifs. C'est un processus continu et répétitif. Les risques couverts sont aussi bien internes qu'externes, avec une attention particulière aux risques spécifiques et aux changements.

#### **4.3.3. Activités de contrôle :**

Les activités de contrôle sont le contrôle de la mise en application des normes et des procédures définies par la direction et le management dans la dynamique de la maîtrise des risques.

Ce composant consiste à s'assurer que les mesures (actions correctives) identifiées pour chaque risque étaient bien appliquées.

#### **4.3.4. L'information et communication :**

##### **Information et communication :**

L'information doit être pertinente, précise, exacte, en temps voulu et diffusée au bon destinataire. Sa circulation doit être multidirectionnelle (descendante, ascendante et transversale), et intégrer les informations externes.

La communication est l'outil indispensable pour la transmission de l'information notamment les directives de la Direction Générale.

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

## 4.3.5. Le Pilotage :

Le système de pilotage permet de valider que le Contrôle Interne est efficace. Il doit intégrer le traitement des faiblesses de Contrôle Interne détectées dans le but de renforcer l'atteinte des objectifs. Ce système permet au management d'assumer son rôle de maître d'œuvre du dispositif de Contrôle Interne.

Figure N°15 : Les composants du contrôle interne



Source : Bachy Bruno, Harache Christine, « Toute la fonction management », Edition DUNOD, Paris, 2010, p.82.

## 4.4. Les outils du dispositif du contrôle interne :

Ces outils peuvent être regroupés en deux catégories principales :

**4.4.1. Les outils d'interrogation :** Ces outils sont utilisés pour poser des questions et recueillir des informations pertinentes pour évaluer le fonctionnement du contrôle interne. Ils comprennent

Interviews ; outils informatique (ACL) ; vérifications et rapprochements (questionnaire de contrôle interne)

**4.4.2. Les outils de description :** Ces outils sont utilisés pour documenter et visualiser les processus et les flux d'activités au sein de l'organisation. Ils comprennent

# Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

L'observation physique ; narration ; organigramme fonctionnel ; Diagramme de circulation de flux ; grille d'analyse des tâches.

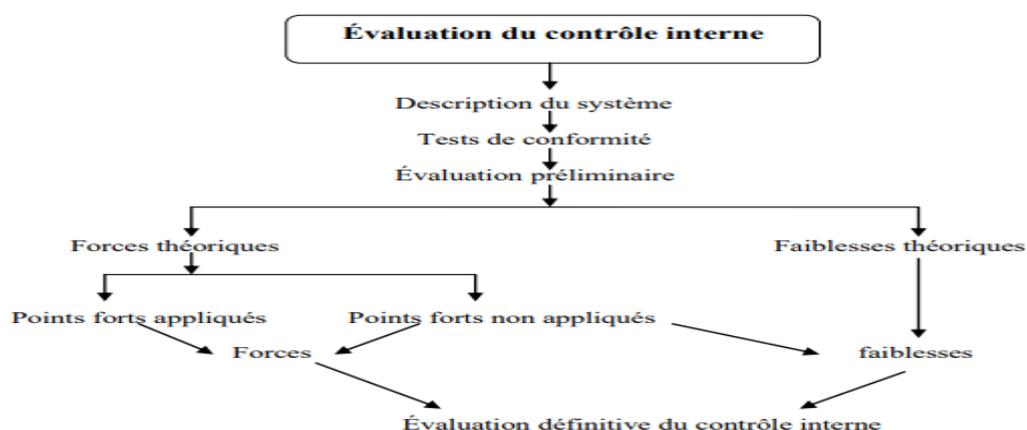
## 4.5. Evaluation du contrôle interne (Hammiche, 2024) :

Lorsque l'auditeur contrôle un poste comptable, par exemple le poste "achat", la manière la plus sûre pour vérifier son montant est de contrôler toutes les factures d'achat de l'exercice. Dans la pratique un contrôle exhaustif est souvent impossible avec l'existence des centaines voire des milliers de factures par an. Pour esquiver ce problème, l'auditeur apprécie les procédures de C.I avant d'examiner les pièces comptables en quantité plus ou moins importante selon la qualité des procédures. Ainsi, l'objet de l'évaluation du C.I (du système d'organisation comptable) est double :

D'une part, la fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à des sondages peu nombreux lors de l'étape de l'examen des comptes ; contraire, l'existence de procédures peu fiables l'incite à des tests de validation particulièrement exhaustifs

D'autre part, l'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations, d'un coût raisonnable, ayant pour objectif d'éliminer toute source de risque évitable. L'auditeur contribue ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise. Le commissaire aux comptes a le droit de donner des avis, des recommandations et des conseils en matière de C.I

Figure N°16 : Evaluation du contrôle interne



Source : Schéma proposé par Madame, Hammiche Thiziri

### 4.6. Les limites du contrôle interne :

Bien que le dispositif de contrôle interne puisse être élaboré et mis en œuvre de manière efficace, il ne peut offrir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet, il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces dernières résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnement pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

↳ Le système du contrôle interne n'a pas d'indépendance, il est outrepassé par la direction générale, ce qui influence directement l'objectivité.

↳ Le contrôle interne est basé sur le facteur humain, donc il existe des risques de faire des fautes de jugement ou commettre des erreurs (malentendus, de négligence, de fatigue ou de distraction).

↳ Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leurs coûts. Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise, par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires.

↳ Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre, c'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles et communique les changements au personnel.

### 4.7. Les relations et les divergences entre la fonction d'audit interne et le dispositif du contrôle interne :

D'abord on peut dire que l'Audit interne et le Contrôle interne travaillent ensemble pour assurer une meilleure gestion des risques et offrent une plus grande transparence aux entreprises, en effet la relation entre l'audit interne et le contrôle interne est étroite car le système du contrôle interne fournit la base sur laquelle repose la fonction de l'audit interne, C'est-à-dire que l'audit interne utilise les informations fournies par le contrôle interne afin d'identifier les risques et les faiblesses des différents processus de l'entreprise, ainsi que pour évaluer

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

l'efficacité des mesures mise en place par le contrôle interne. En un mot l'audit interne est le contrôle du contrôle interne.

En conclusion on peut dire que les deux visent à améliorer les processus de l'entreprise et garantir que les objectifs seront atteints de manière efficace et efficiente et surtout en conformité avec les lois et réglementations.

Dans ce tableau nous résumons les différences qui existent entre les deux pratiques.

**Tableau N° 01: La différence entre l'audit interne et le contrôle interne**

<b>Audit Interne</b>	<b>Contrôle Interne</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'audit interne est une fonction.</li><li>▪ Activité indépendante.</li><li>▪ Activité d'assurance et de conseil.</li><li>▪ Il aide l'organisation à atteindre ces objectifs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le contrôle interne est un dispositif (système).</li><li>▪ Système outre passé par la DG.</li><li>▪ C'est un support de l'audit interne.</li><li>▪ Il a pour objectif de maîtriser les opérations à risques.</li></ul>

Source : Réalisé par nous-même à partir des sources



## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

---

### **Conclusion Chapitre N°01 :**

Depuis les scandales financiers qui ont défrayé la chronique aux Etats-Unis et en Europe (Enron, Worldcom, Ahold). L'audit interne, devient un outil incontournable au sein de l'entreprise.

La fonction de l'audit interne a évolué ces dernières années L'auditeur interne n'est plus simplement perçu comme un gardien chargé de protéger les actifs de l'organisation mais plutôt comme un partenaire stratégique dans le business.

Selon les normes internationales, l'audit interne est reconnu comme une véritable source pour l'amélioration continue de l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif est d'identifier les faiblesses existantes afin de prodiguer des conseils, formuler des recommandations, mettre en place des procédures, voire proposer de nouvelles stratégies pour favoriser le développement et la réussite de l'organisation.



*Chapitre 02:*

*Cadrage théorique de la  
notion de la performance*

---

## **Chapitre N°2 : Cadrage théorique de la notion de la performance**

---

### *Introduction Chapitre N°02 :*

Au fil des années récentes, la notion de performance s'est élargie pour englober la responsabilité de l'entreprise envers l'ensemble de ses parties prenantes : des employés aux fournisseurs, en passant par les clients et les prêteurs. Ces différents acteurs jouent un rôle vital et peuvent exercer une influence considérable sur la performance et la réussite globale de l'entreprise.

Traditionnellement la performance c'est entendue comme l'évaluation posteriori des résultats obtenus. Elle renvoie indifféremment à plusieurs dimensions de l'entreprise : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. La performance est essentielle dans la gestion, étant une notion principalement axée sur l'aspect économique voire financier, qui exprime les attentes des actionnaires : croissance du chiffre d'affaires, versement de dividendes attractifs et expansion des parts de marché.

Étant donné l'orientation de notre recherche sur la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise, il est pertinent de consacrer ce deuxième chapitre à une présentation détaillée de la notion de performance.

Ainsi, la première section s'attellera à fournir une vue d'ensemble sur la performance, en commençant par sa définition, ces types et en détaillant ses objectifs. La deuxième section est consacrée à l'analyse des mesures et des indicateurs de performance, ainsi qu'à la présentation des différents outils utilisés dans le pilotage et l'évaluation de la performance. Quant à la troisième section, elle abordera la contribution de l'audit interne à la performance du cycle Achat/Fournisseur. En guise de conclusion à ce deuxième chapitre, la dernière section abordera les apports de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

## **Chapitre N°2 : Cadrage théorique de la notion de la performance**

### *Section N°1 : Généralités sur la performance*

Le mot performance entre dans le dictionnaire français en 1839, il est emprunté au mot anglais to perform (Réaliser ; accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français parformer. Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course. Il passe progressivement dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose. (Domin & Nieddu, 2012)

#### **1. Définitions et concepts de base de la performance :**

##### **1.1. Définitions :**

Voyeur (1999), pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle, pour bien la cerner on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateur interne ; clients) et de dimensions (humains ; politiques ; économiques ; opérationnelles) (Boujlida , 2002, p. 02).

**Selon Bergeron (1999) :** « Définit la performance comme étant la réalisation d'une actions et sa mise en œuvre, cette auteur à distinguer deux axe de définitions

- ↪ La performance comme résultat d'une action
- ↪ La performance comme mesure d'un processus de réalisation. (Boujlida , 2002)

**Selon Anglele Dohou et Nicilas Berland** la performance a longtemps été réduit à sa dimension financière cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise (Dohou & Berland, MAI,2007)

##### **1.2. Concepts de bases de la performance (le triangle de la performance) :**

###### **❖ La Pertinence :**

C'est l'un des indicateurs les plus importants dans une entreprise, il mesure l'adéquation entre les objectifs et les moyens mobilisé.

## Chapitre N°2 : Cadrage théorique de la notion de la performance

### ❖ L'Efficacité :

C'est la capacité de l'organisation à atteindre les résultats fixés indépendamment des moyens utilisés. Pour cela l'organisation doit organiser ces moyens (humaine ; matérielle ; financier) et les engagés dans la mise en œuvre de ses activités.

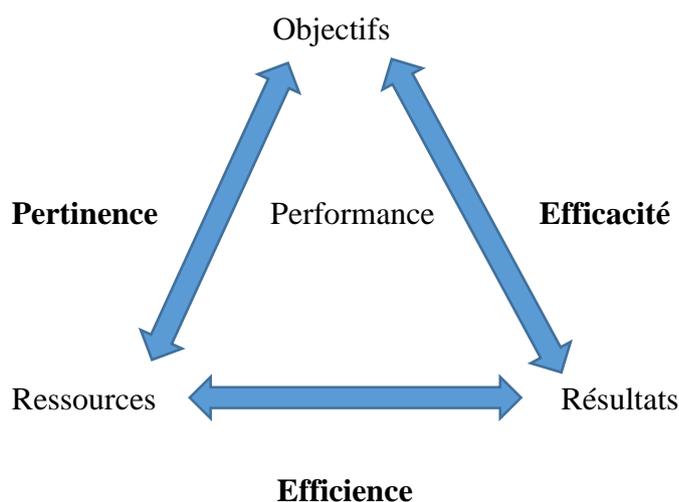
**Efficacité** = Résultat atteints / objectifs visés

### ❖ L'Efficiace :

C'est le fait à atteindre les résultats de manière optimale c'est-à-dire avec le minimum de moyens, mais pour cela l'organisation doit au maximum éviter le gaspillage et les dépenses inutile.

**Efficiace** = Résultat atteints / Moyens mise en œuvre

Figure N° 17 : Le triangle de la performance



Source : Réalisé par nous-même

### 1.3. Typologies de la performance :

#### 1.3.1. La performance économique /financière :

La performance financière est profondément reliée à la performance économique, cette performance se manifeste par l'efficacité dans l'utilisation des ressources financières et économiques afin d'atteindre les objectifs fixées par l'entreprise. Cette performance est mesurer grâce à des indicateurs quantitatif telle que la rentabilité des investissements et des ventes ; la profitabilité...

### **1.3.2. La performance commerciale :**

Ce type de performance peut être défini comme la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de sa clientèle (habituelle et potentielle), en leur fournissant des produits et services de qualité. Elle est reflétée par le nombre de clients fidèles ; l'opinion de la clientèle sur l'entreprise ; la rentabilité dégagée par client...

### **1.3.3. La performance sociale :**

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire ses parties prenantes telles que les actionnaires ; les clients ; le personnel ; le fournisseur. Elle est même qualifiée de la relation qui existe entre le comportement des salariés et son effort social.

### **1.3.4. La performance stratégique et concurrentielle :**

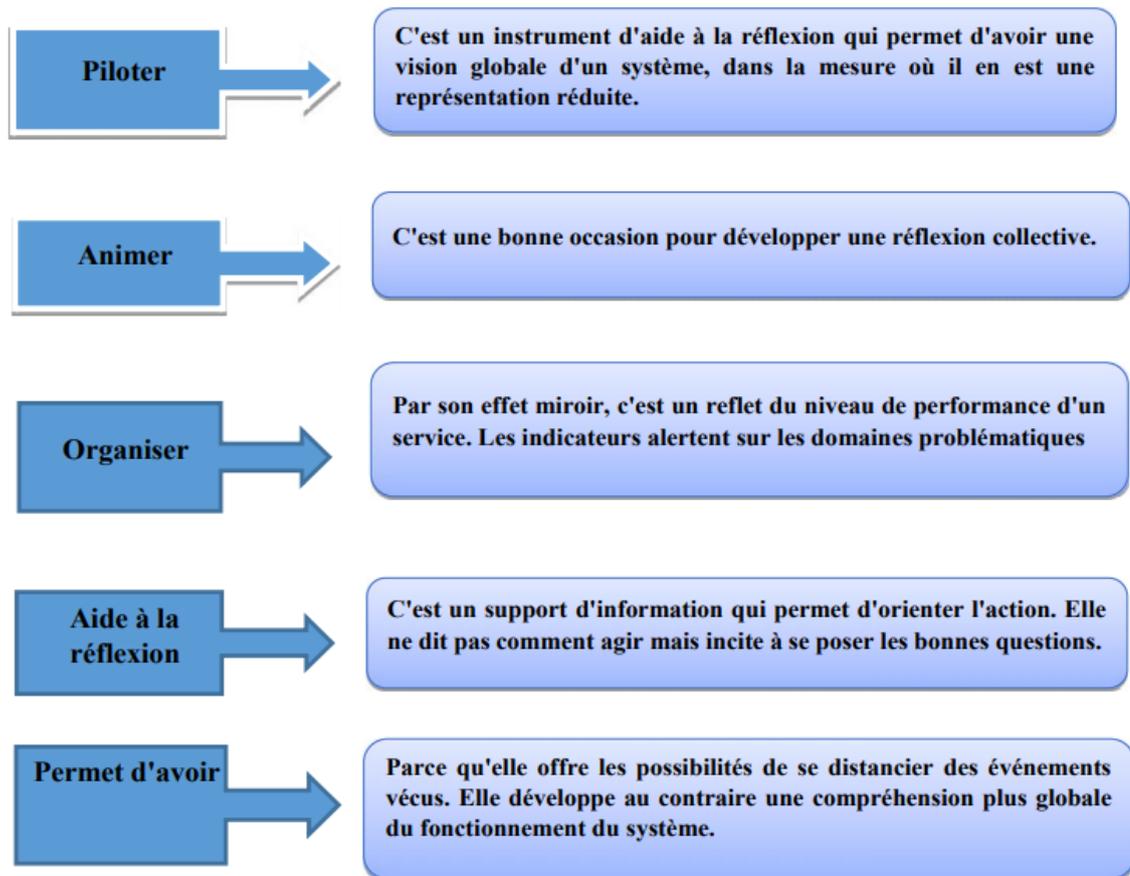
Pour garantir sa pérennité l'entreprise doit se distinguer et se démarquer de ses concurrents en se fixant des objectifs stratégiques appropriés tels que la qualité des produits ; la recherche de l'innovation ; l'adoption de stratégies de marketing originales ; la mise en place de nouvelles technologies et systèmes de fabrication plus performants.

### **1.3.5. La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle a été inspirée des études de Taylor et Fayol, elle a fortement nourri les travaux de l'organisation scientifique du travail (OST), cette performance se traduit par la structuration de l'entreprise pour l'accomplissement de ses objectifs, ainsi que les méthodes utilisées pour les atteindre. Elle repose sur le principe que l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transaction et ses coûts d'organisation.

## **1.4. Objectifs de la mesure de la performance :**

### **Figure N°18 : Pourquoi mesurer la performance**



Source :KAANIT AbdGafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002, p56.

### Section N°2 : Mesures et indicateurs de la performance

#### 2.1. Mesures de la performance

Afin de mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Et lorsqu'en parle de mesure de l'efficience on utilise un critère qui exprime un rapport entre les résultats obtenus et les moyennes mises en œuvre. Cette mesure de la performance repose sur deux critères fondamentaux à savoir :

##### 2.1.1. Critère Quantitatifs (ils sont quantifiables : Ratios ; Chiffres)

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

Exemples :

- La comptabilité (Bénéfice réalisés)

- La valeur de l'entreprise (les ressources matérielle et immatérielle de l'entreprise)
- Les données économiques (parts de marchés)

### 2.1.2. Critère Qualitatifs

Ces des critères non financier telle que :

- Le climat social
- Les produits (qualité ; innovation)
- L'image de l'entreprise (notoriété)

## 2.2. Indicateurs de la performance

Les indicateurs clés de performance sont des outils de gestion largement utilisés par les entreprises du monde entier pour mesurer et évaluer les performances de leurs processus et les gérer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, afin d'atteindre les buts et objectifs préalablement définis par l'entreprise.

### 2.2.1. Définition d'un indicateur de performance :

• **Selon Lorino Philippe** : « un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

Un indicateur, est un dispositif de gestion élaboré qui rassemble une série d'informations à savoir :

- Sa raison d'être indicateur
- La personne chargée de sa production, généralement celle ayant un accès facile aux données
- La fréquence de production et de suivi de l'indicateur
- La désignation d'un acteur responsable de la performance ainsi représenté
- Mode de présentation (chiffre ; tableaux ; graphiques)
- Mode de suivi (Réel ; budgété)

Il est nécessaire de noter que l'indicateur de performance peut être un jugement, un graphique et non pas seulement un chiffre.

### 2.2.2. Indicateurs clé de la performance :

Il existe quatre principaux types d'indicateurs de performance (veyrat, 2019) :

#### 2.2.2.1. Indicateurs de performance de productivité

Ces types d'indicateurs évaluent comment les ressources de l'entreprise sont utilisées par rapport au nombre de livraisons réalisées sur une période donnée. Il est crucial que ces

indicateurs soient complétés par des mesures de performance de la qualité. En effet, produire en grande quantité est inutile si la qualité de ces produits ne répond pas aux attentes et aux besoins des clients.

### **2.2.2.2. Indicateurs de performance de qualité**

Ils servent à repérer les produits ou services qui ne sont pas conformes aux normes de qualité ou qui présentant des problèmes de fabrication. Ils sont obtenus en comparant le nombre total de produits sans défauts avec le nombre total de produits finis. Ce qu'il faut retenir, c'est que la satisfaction des clients est très importante pour évaluer la qualité des produits ou services livrés.

### **2.2.2.3. Indicateurs de performance de capacité**

Chaque processus a une limite et notamment temporelle. Il existe, en effet une quantité maximale de produits ou de services pouvant être livrés sur une période donnée.

### **2.2.2.4. Indicateurs de performance stratégique**

Ce sont des mesures qui sont associées à des objectifs plus globaux, souvent en lien avec la planification à long terme des activités de l'entreprise. Ils permettant de refléter la vision que l'entreprise a de son activité à l'avenir et sont ainsi liée à des facteurs clés de succès.

## **2.3. Caractéristiques d'un bon indicateur :**

Pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation, un indicateur doit posséder un certain nombre de qualité :

### **2.3.1. La pertinence :**

L'indicateur doit correspondre, à un objectif ou à une attente. Il doit avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;

### **2.3.2. La qualité et la précision de la mesure :**

L'indicateur doit être bien formulé, précisément définit, ses paramètres bien établis et le tout bien documenté

### **2.3.3. La faisabilité :**

C'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. S'assure que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir des indicateurs ;

### 2.3.4. La convivialité d'interprétation et d'utilisation :

C'est la faisabilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur

### 2.4. Rôles d'un indicateur :

**2.4.1. Informer** : Le premier rôle à tout indicateur est un rôle d'information. Cette information permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique qu'elle amies en œuvre.

**2.4.2. Diagnostiquer** : Le deuxième rôle des indicateurs est de permettre un diagnostic, c'est à dire de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale. Ce constat met d'une part en valeur un phénomène pressenti ou non qu'est la corrélation entre deux variables, et il donne d'autre part naissance à la prévision.

**2.4.3. Prévoir** : Le troisième rôle est de prévoir. Les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.

### 2.5. Outils d' pilotage et d'évaluation de la performance

Les outils de pilotage de la performance sont variés et visent à fournir aux dirigeants d'une entreprise les données nécessaires pour prendre des décisions éclairées, et cela en se basent sur les informations et l'analyse des données tiré par l'utilisation de ces outils. Et parmi ces outils il convient de citée **le tableau de bord, solde intermédiaire de gestion, contrôle de gestion, contrôle budgétaire**

#### 2.5.1. le tableau de bord :

##### 2.5.1.1. Définition :

**Selon GERVAIS. M**, le tableau de bord est l'instrument qui permet aux responsables d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à la zone d'investigation. Il attire son attention sur des points clés, fait apparaitre ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne aux responsables les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme. (Gervais, 1989, p. 162)

**Selon Claude Alazard et Sabine Separi** : le tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. (Alazard & Separi, 2007)

### 2.5.1.2. Caractéristique d'un bon tableau de bord

**Un bon tableau de bord doit (2024) :**

- Permettre aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives ;
- Etre un outil de communication en interne ;
- Etre également un outil de motivation au sein de l'entreprise, en mettant en lumière les objectifs de l'entreprise et sa stratégie ;
- Favoriser l'apprentissage continu en recherchant constamment à améliorer la performance de l'entreprise.

### 2.5.1.3. Rôles du tableau de bord (Fernandez, 2013, p. 08)

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de :

- **Réduire l'incertitude :**

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

- **Stabiliser l'information :**

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

- **Faciliter la communication :**

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

- **Dynamiser la réflexion :**

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

- **Maîtriser le risque :**

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision

### **2.5.2. Soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

#### **2.5.2.1. Définition :**

**Selon Hubert de la BRUSLERIE :** Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variables se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont le fruit de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice. Ce solde net est la somme d'éléments hétérogènes qui relèvent des types d'opérations différentes (Hubert, 2002, p. 142)

#### **2.5.2.2. L'objectif des soldes intermédiaires de gestion :**

**Les SIG ont pour objectif de :**

- Comprendre l'analyse de la formation du résultat net en le décomposant ;
- Faciliter l'Analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise ;
- Apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesse générée par son activité.
- Décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre : Les salariés et les organismes sociaux, L'Etat, Les apporteurs des capitaux.

#### **2.5.3. Contrôle de gestion :**

Alfred Sloan, lorsqu'il était à la tête de General Motors, a introduit un véritable contrôle de gestion dans ce grand groupe automobile et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise. Cette activité, rattachée ou non à la fonction comptable, permet le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.

Cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise. Il vise à l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord. La pertinence des indicateurs choisis est essentielle car des indicateurs inappropriés peuvent entraîner une mauvaise analyse des résultats de l'entreprise. La validité du choix des indicateurs doit être régulièrement posée afin de vérifier leur adéquation avec les objectifs poursuivis.

- **Le sens du terme Contrôle / Gestion :**

Avant de définir le concept « Contrôle de Gestion », il est essentiel d'abord de comprendre les notions de « Contrôle » et « Gestion ».

Il existe plusieurs définitions du contrôle, nous allons citer les suivantes :

Le contrôle est un concept qui veut dire : vérifier ; surveiller ; évaluer et maîtriser. Il vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y'a concordance ou divergence. (Alzard & Separi, 2004, p. 07)

## **Chapitre N°2 : Cadrage théorique de la notion de la performance**

---

Il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule. Donc, contrôler une situation, c'est être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. (Gervais, Contrôle de gestion, 2008, p. 12)

- **Concernant le concept de la Gestion :**

**La Gestion** Est l'ensemble des activités de planification de direction et de contrôle nécessaire pour que l'entité atteigne ses objectifs. (Menard, 2004, p. 725)

**La Gestion** Est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant. (Menard, 2004, p. 740)

Après avoir définis et compris les notions de la Gestion et du Contrôle, nous allons voir le concept « Contrôle de Gestion ». Diverses définitions ont été proposées par des spécialistes en gestion, parmi elle :

### **2.5.3.1. Définitions de 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 de l'organisation. (Arnoud, 2001, p. 08)

**Selon Gervais, M** le contrôle de gestion est le processus par lequel, les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité ; efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. (Gervais, Contrôle de gestion, 2008, p. 12)

### **2.5.3.2. Les objectifs du contrôle de gestion :**

En général, l'objectif principal du contrôle de gestion est de conduire l'entreprise à réaliser ses objectifs. Le contrôle est essentiel car il assure la tranquillité d'esprit de chacun et permet également une évaluation efficace de la performance.

Les objectifs de contrôle de gestion sont semblable pour toutes les entreprises quel que soit sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons :

- Contribuer à la définition de la stratégie de l'entreprise.
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie et s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite.
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs stratégiques.
- Aider à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management.
- Mesurer la performance.

## **Chapitre N°2 : Cadrage théorique de la notion de la performance**

---

- Analyser les risques qui restent, l'un des points fondamentaux du contrôle de gestion.
- Piloter l'activité et prendre des mesures correctives.

En dernier lieu on peut dire que le contrôle de gestion vise principalement à assurer la réussite de la TRILOGIE suivante : **Efficienc**e ; **Efficacit**é ; **Pertinenc**e.

### *Section N°3 : la contribution de l'audit interne à la performance du cycle achat/fournisseur*

#### **3.1. Définition de la fonction d'achat/Fournisseur :**

La fonction d'achat se définit comme l'ensemble d'actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins des utilisateurs. Un cercle réduit de fournisseurs est alors choisi avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande. La fonction d'achat représente la fonction amont de la chaîne logistique, elle est responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

- **Définition de la fonction d'approvisionnement :**

L'approvisionnement peut être défini comme suit : « Approvisionner, c'est assurer la programmation des besoins de livraison et des stocks dans le cadre de la planification générale de l'entreprise.

Cette fonction correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achats, elle traite ainsi la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluent les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion de stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont . (Javel, 2010, p. 49)

#### **3.2. La différence entre la fonction Achat/Fournisseur et celle d'approvisionnement**

La fonction achat se concentre sur l'ensemble du processus d'acquisition d'un bien ou d'un service, depuis l'identification du besoin initial jusqu'à la conclusion du contrat d'achat. Cela implique de définir les spécifications techniques et commerciales, de rechercher les fournisseurs potentiels, de négocier les termes et conditions du contrat, et enfin de finaliser l'accord.

D'autre part, la fonction approvisionnement intervient après la conclusion du contrat d'achat. Elle est chargée de garantir que les produits ou services requis sont effectivement fournis dans les délais et les quantités convenus. Cela nécessite des compétences logistiques et organisationnelles pour coordonner la réception, le stockage et la distribution des produits, ainsi que pour gérer les relations avec les fournisseurs afin de s'assurer du respect des termes du contrat.

### **3.3. Les objectifs de la fonction Achat/Fournisseur (Bouquin & Becour, 1996, p. 145):**

Les missions de la fonction achats sont constantes, mais dans le temps, les priorités peuvent évoluer et se traduire par des objectifs différents en niveau et même en nature.

Les objectifs de la fonction achats peuvent être multiples :

- Abaissement du coût des achats des approvisionnements
- Obtention d'une meilleure flexibilité
- Amélioration de la sécurité des approvisionnements en cas de pénurie
- Diversification des sources d'approvisionnement
- Augmentation ou repositionnement du référencement.

### **3.4. Les différents types de risques propres aux achats :**

#### **3.4.1. Risques de prix :**

- ❖ Possible volatilité des prix de marché
- ❖ Mécanismes spéculatifs sur marchés MP et énergies/Mécanisme de pénuries

possibles

#### **3.4.2. Risques financiers et monétaires :**

- ❖ Fluctuations des taux de change (selon la zone monétaires)
- ❖ Conditions de règlement défavorables

#### **3.4.3. Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques :**

- ❖ Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement
- ❖ Changement éventuel de la structure des marchés amont

- ❖ Fournisseurs imposés ou mono-source de fait
- ❖ Situation éventuelle de dépendance technique

### 3.4.4. Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels) :

- ❖ Propriété intellectuelle et industrielle/contrefaçon possible
- ❖ Droits d'auteur/Droits à l'image
- ❖ Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs)
- ❖ Délit de marchandage/Travail dissimulé
- ❖ Produits et matières interdites

### 3.5. Les principaux mots-clés liés à la procédure d'achat :

Pour bien assimiler la procédure d'achat on a jugé importante de présenter quelques concepts :

❖ **L'expression du besoin** : La phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative. Tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation. Dans le cas le plus général, plusieurs procédures peuvent coexister selon la nature du bien concerné.

❖ **Demande d'achat (DA)** : une demande d'achat est un document interne invitant la fonction Achats à acquérir une certaine quantité d'un article ou d'un service. Lorsque les achats sont des prestations de services, ce document est appelé « demande de prestation »

❖ **Appel d'offre** : Un appel d'offres est un processus par lequel une organisation publique ou privée sollicite des propositions de la part de fournisseurs potentiels en vue de répondre à un besoin spécifique en produits, services

❖ **Tableau comparatif des offres (TCO)** : Un tableau comparatif des offres consiste à regrouper dans un même document les différentes propositions reçues lors d'un appel d'offres afin de les décomposer économiquement et techniquement et pouvoir ainsi les comparer.

❖ **Sourcing** : Processus d'identification des fournisseurs potentiels.

❖ **Proforma invoice / Facture proforma** : Une facture proforma est un document commercial préparé par un fournisseur et envoyé à un client avant l'expédition des biens ou l'exécution des services. Contrairement à une facture classique, une facture proforma n'est pas

une demande de paiement ; elle est plutôt utilisée à des fins informatives ou pour des formalités douanières. On peut dire que c'est un document traduisant l'offre du Fournisseur.

❖ **Bon de commande (BC)** : c'est un document émis par une entreprise pour officialiser son intention d'acheter des biens ou des services auprès d'un fournisseur.

❖ **Bon de livraison (BL)** : Document justifiant la livraison de la commande par le fournisseur.

❖ **Bon de réception (BR)** : Document constatant de la conformité de la livraison des Fournitures commandés par rapport à ce qui a été commandé.

### **3.6. L'apport de l'audit interne à la fonction Achat/Fournisseur**

L'audit interne joue un rôle crucial dans la fonction Achat/Fournisseur en identifiant les éventuelles insuffisances et en évaluant la performance du processus d'achat/Fournisseur. En effet, les dysfonctionnements au sein de la fonction d'achat peuvent avoir un impact significatif sur l'ensemble de l'entreprise, perturbant ses opérations et sa rentabilité.

Les objectifs de l'audit interne dans ce contexte sont multiples. Tout d'abord, il s'agit de définir des objectifs clairs pour la fonction d'achat/fournisseur et de mesurer les écarts entre ces objectifs et les performances réelles. Cette évaluation permet d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et de mettre en place des mesures correctives appropriées.

En rendant les actions de l'audit visibles, il devient possible de communiquer de manière plus efficace sur l'impact réel des achats au sein de l'entreprise. Cela permet non seulement de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux enjeux liés à la fonction d'achat, mais aussi de renforcer la transparence et la confiance au sein de l'organisation.

Une autre contribution majeure de l'audit interne est d'augmenter la motivation des acheteurs en mettant en place une mesure plus juste et objective de leurs efforts. En évaluant de manière équitable les performances individuelles et collectives, l'audit interne peut favoriser un environnement de travail stimulant où chacun est encouragé à donner le meilleur de lui-même pour atteindre les objectifs fixés.

### *Section N°4 : Les apports de l'audit interne à la performance de l'entreprise*

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, intervenant à plusieurs niveaux et dans divers contextes.

#### **4.1. Identification et maîtrise du risque :**

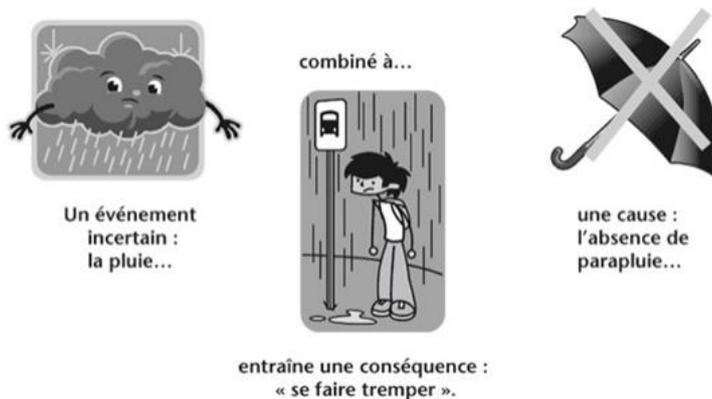
La notion du risque est inhérente à la vie des organisations, en conséquence ces dernières ont cherché à maîtriser la part d'incertitude et à la pallier par des contrôles et procédures afin de protéger le patrimoine de l'entreprise et atteindre les objectifs permanents d'une entreprise (économie ; efficacité ; efficience ; sécurité) (Dubuisson, 2009, p. 26).

##### **4.1.1. Définitions du risque :**

- **L'IFACI définit le risque 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. (Renard, 2013, p. 137)
- **Selon Dominique Vincenti :** « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».
- **Le COSO définit le risque comme** « La possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs ».

Pour mieux comprendre cette notion de risque d'une manière simple prenons un exemple dans notre vie quotidienne, la notion du risque est associée d'une part à celle de l'incertitude et d'un événement incertain.

« Il risque de pleuvoir » le risque ici « c'est de se faire tromper par la pluie », dans cet exemple l'objectif n'est pas « c'est de rester sec » mais il est bien de préciser que dans ce cas la pluie n'est que une circonstance de l'absence du parapluie.



### 4.1.2. Les types de risques d'audit (Benayache & Hammar , 2021, p. 25) :

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

#### 4.1.2.1. Le risque inhérent :

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

- **Risques généraux liés à l'entreprise :**

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

- **Risque liés à la nature de l'opération traitée :**

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

➤ **Les données répétitives** : L'activité habituelle de l'entreprise ; achats, ventes, salaire... Elles sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place les risque sont donc liés à l'Habilité de ces systèmes.

➤ **Les données ponctuelles** : Elles sont complémentaires de procédures mais, saisies a des intervalles de temps plus au moins réguliers : inventaire physique, évolutions de fin d'exercice... Elles sont porteuses de risque significatif lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaitre à l'avance pour décider des contrôles qui devront être effectués.

➤ **Les données exceptionnelles** : ce sont des opérations ou des décisions qui sortent de domaine de l'activité courante : réévaluation, fusion, restructuration... L'entreprise ne dispose pas de critères préalables, d'éléments comparatifs, de personnel expérimenté, Pour ce type d'opération, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.

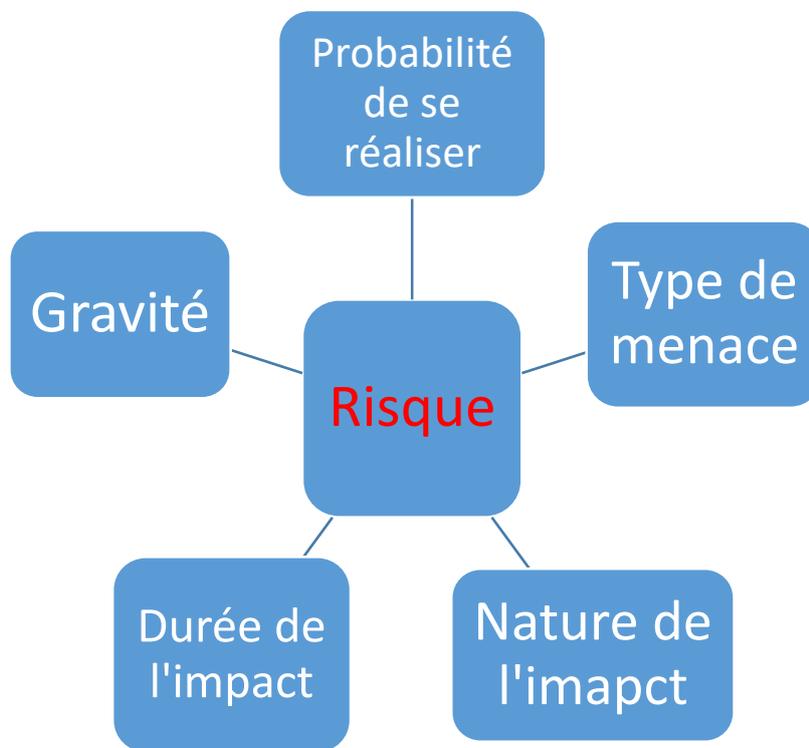
### **4.1.2.2. Le risque de non contrôle :**

Le risque de non contrôle appelé encore risque lié au contrôle interne représente une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêcher ni corriger par le contrôle interne de l'entité. Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement de ses états financiers. Il subsiste toujours un risque lié au contrôle.

### **4.1.2.3. Le risque de non détection :**

Le risque de non-détection survient lorsque les procédures d'audit ne parviennent pas à repérer une erreur présente dans un solde de compte ou une catégorie d'opérations. Cette erreur, seule ou cumulée avec d'autres inexactitudes dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait avoir une incidence significative. En d'autres termes, c'est le risque que les contrôles mis en place par l'auditeur ne parviennent pas à identifier les erreurs dans un compte ou un flux de transactions, ce qui pourrait conduire à une opinion inappropriée sur les états financiers. Ainsi, même avec des systèmes et des contrôles de détection en place, le risque de non-détection subsiste, bien que son niveau puisse varier.

Figure N19: Les factures d'un risque (Déterminants)



Source : Réalisé par nous-même

### 4.1.3. Plan de réponses aux risques (Renard, 2013, p. 143) :

#### 4.1.3.1. L'acceptation :

Dans cette situation on ne fait rien, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque. Choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou d'un manque d'information.

En résumé, l'acceptation du risque peut être une décision judicieuse si elle est prise de manière informée et conforme à une stratégie globale de gestion des risques, mais elle peut devenir catastrophique si elle est basée sur l'ignorance ou sur le hasard.

### **4.1.3.2. Le partage :**

Partager le risque, c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. La également on perçoit l'exigence préalable d'une définition des limites de tolérance.

Par exemple Lorsque vous souscrivez une assurance, vous transférez une partie du risque à une compagnie d'assurance. En échange d'une prime, l'assureur accepte de supporter une partie ou la totalité des pertes financières associées à un événement indésirable, comme un accident, un dommage matériel, ou une responsabilité civile. Cela permet à l'assuré de réduire l'impact financier potentiel d'un événement imprévu. De même, lors de la mise en place d'une joint-venture avec un tiers, les risques associés à un projet ou à une entreprise sont partagés entre les partenaires.

### **4.1.3.3. L'évitement :**

On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître.

Par exemple, si une entreprise identifie un risque financier important associé à un investissement potentiel dans une nouvelle technologie, elle peut choisir d'éviter ce risque en décidant de ne pas poursuivre cet investissement. Bien que cette stratégie puisse être efficace dans certaines situations, elle peut également entraîner des coûts et des sacrifices importants.

### **4.1.3.4. La réduction :**

Dans ce cas on prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact du risque. En résumé, la réduction du risque implique de prendre des mesures pour réduire soit la probabilité qu'un événement indésirable se produise, soit l'impact de cet événement s'il se produit.

### **4.1.4. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques :**

De nos jours les entreprises sont de plus en plus exposées à des risques qui peuvent remettre en cause l'atteinte de leurs objectifs. Pour cela, la gestion des risques est devenue un élément essentiel pour assurer le bon fonctionnement des entreprises. Il est impératif pour toutes organisations de connaître et d'identifier les risques auxquels elles sont confrontées.

- **Selon l'Institute of Internal Auditors (l'IIA 2004) :** « le rôle principale de l'audit interne dans le processus de gestion des risques est de contribuer à garantir que les principaux risques de l'entreprise sont gérés de manière appropriée ».

En effet, l'audit interne joue un rôle crucial en soutenant la gestion des risques et en veillant à son efficacité. Une fois familiarisé avec l'entreprise et ses objectifs, l'auditeur interne procède à l'identification, l'évaluation et la classification de tous les risques pouvant entraver la réalisation de ces objectifs.

L'implication de l'audit interne revêt une grande importance dans la gestion des risques au sein de l'entreprise, assurant ainsi la pertinence et l'efficacité du dispositif de gestion des risques. Une gestion efficace des risques offre à l'entreprise une plus grande confiance dans la réalisation de ses objectifs.

### **4.2. Contribution de l'audit interne à l'efficacité du contrôle interne :**

Comme mentionné précédemment, le contrôle interne représente un ensemble de mesures établies par la direction de l'entreprise pour garantir la préservation de son patrimoine et la fiabilité des informations comptables et financières. Cette structure de contrôle interne est renforcée par l'intervention de l'audit interne, qui s'assure de son bon fonctionnement. Un contrôle interne efficace se traduit par une réduction des risques, une protection du patrimoine et une fiabilité accrue des informations transmises.

La mission de l'audit interne consiste à examiner le contrôle interne en détail, procédure par procédure, afin d'identifier tous les points forts et points faibles. Ce diagnostic réalisé par l'audit interne permet de détecter les anomalies et dysfonctionnements, offrant ainsi à l'auditeur

interne une vue d'ensemble des forces et faiblesses du contrôle interne, sur la base de laquelle il formule des recommandations pour améliorer son efficacité.

Enfin, Il est important de souligner que la responsabilité de piloter le contrôle interne incombe aux dirigeants de l'entreprise, et non à l'audit interne. Le rôle de ce dernier est de s'assurer de l'efficacité du contrôle interne et, en cas de défaillance d'alerter les responsables de l'entreprise et de proposer des solutions pertinentes pour améliorer le contrôle interne.

### **4.3. Audit interne outil de gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise<sup>1</sup> ou le gouvernement des entreprises est un concept d'origine américaine (corporate governance) apparue dans les années 70. Il est apparu comme le sujet qui a soulevé le plus de débat en matière du management au cours de ces dernières années dans le monde des affaires, politiques et académiques.

A l'origine, la gouvernance d'entreprise s'inscrit dans une perspective d'agence, c'est-à-dire un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (la principale) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. Donc, il s'agit d'une relation contractuelle qui lie les propriétaires du capital financier (actionnaires) appelés la principale aux dirigeants de l'entreprise appelés agents.

La gouvernance est désormais un terme essentiel dans le lexique des conseils d'administration et des équipes de direction, bien que sa définition puisse parfois sembler floue. Fondamentalement, la gouvernance se réfère aux processus et aux cadres mis en place pour soutenir l'organisation dans l'accomplissement de ses objectifs.

#### **4.3.1. Définition de la gouvernance :**

✚ **Selon le comité Cadbury** : C'est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. (Renard, 2013, p. 419)

✚ **Selon Monks et Menow**, le gouvernement d'entreprise est : la manière dont sont agencées les relations entre les différentes parties impliquées dans la détermination de la performance de l'entreprise. (Becour & Henri, 1991, p. 138)

## **Chapitre N°2 : Cadrage théorique de la notion de la performance**

---

✚ De son côté l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) considère la gouvernance d'entreprise comme : « l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'entreprise sont utilisées d'une manière responsable ».

En matière de gouvernance, l'auditeur interne remplit un triple rôle : il est à la fois partie prenante (ou dispositif de mise sous contrôle de l'organisation), juge et conseiller. En tant que juge et conseiller, il doit fournir des évaluations indépendantes objectives sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance et, agir en tant que catalyseur du changement en préconisant des améliorations, afin d'accroître l'efficacité du processus de gouvernance. Le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance dépend du degré de maturité de la structure et du processus de gouvernance de l'entreprise (Bertin, 2007, p. 166).

Le défi que doit relever toute équipe d'audit interne est de devenir un outil de référence pour la gouvernance, en fournissant une rétroaction de qualité sur le fonctionnement des affaires de l'entreprise, tout en maintenant une séparation claire vis-à-vis de sa gestion opérationnelle.

Enfin, l'audit interne contribue activement à promouvoir une gouvernance efficace au sein de l'entreprise. Pour réaliser efficacement les objectifs de l'entreprise, il est essentiel d'avoir une gouvernance solide, car elle assure la protection des intérêts des diverses parties prenantes. La gouvernance détermine également les modalités d'exercice des contrôles et des prises de décision, ainsi que les acteurs responsables de leur mise en œuvre.

**4.4. Audit interne : Attirer la confiance des tiers et contribuer à l'amélioration de la sécurité des dirigeants** (Cherfaoui & Latreche , 2016)

### **4.4.1. Attirer la confiance des tiers :**

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

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

### **4.4.2. Améliorer la sécurité des dirigeants :**

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

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

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

### **4.5. L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision**

#### **4.5.1. Définition de la décision :**

Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre. (Brennemann & Separi, 2002, p. 13)

Selon **BELLUT Serge** la décision : C'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à dire choisir une action parmi toute celles qui sont possible. (Bellut, 2002, p. 87)

### 4.5.2. Les étapes de la décision :

La prise de décision implique plusieurs étapes clés, que nous pouvons résumer en cinq étapes principales : tout d'abord, identifier les problèmes, ensuite rechercher des solutions, puis choisir une ou plusieurs solutions, suivre avec la mise en œuvre de la solution choisie, et enfin effectuer un contrôle pour évaluer son efficacité.

**4.5.2.1. Identification des problèmes :** C'est à ce stade que nous mettons en jeu notre capacité à bien comprendre les problèmes que nous rencontrons. Pour cela, nous examinons soigneusement la situation et nous analysons en détail ce qui se passe.

**4.5.2.2. Recherche des solutions :** Cette phase consiste à faire une évaluation des risques et les faire comparer aux moyens dont dispose l'entreprise pour faire un classement des solutions possibles.

**4.5.2.3. Choix d'une ou plusieurs solutions :** C'est à ce moment précis que les compétences du décideur entrent en jeu de manière significative, car c'est à cette étape que la décision est véritablement prise et mise en action.

**4.5.2.4. Mise en œuvre de la solution :** C'est le moment où on passe l'ordre aux exécuteurs et leur donner tous les moyens nécessaires pour la réalisation de la mission.

**4.5.2.5. Contrôle ou phase de suivi :** Après avoir pris la décision et donné l'ordre d'exécution, il est important de surveiller de près le déroulement de l'exécution de cet ordre et de suivre les progrès des travaux. Cela permet de comparer les résultats obtenus avec ce qui était prévu initialement, afin d'évaluer si l'exécution se déroule comme prévu ou s'il y a des écarts à corriger.

Figure N°20 : Les étapes de la prise de décision



### **4.5.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision**

Dans le contexte dynamique et complexe des entreprises, des milliers de décisions sont prises quotidiennement à différents niveaux hiérarchiques, toutes visant à atteindre des objectifs spécifiques. Cette réalité oblige les décideurs à recueillir une grande variété d'informations pour naviguer dans un environnement en constante évolution.

Les systèmes d'information jouent un rôle crucial en produisant une variété de données, qu'elles soient opérationnelles, financières ou liées à la conformité réglementaire. Ces systèmes traitent non seulement les données internes générées par l'entreprise elle-même, mais également celles provenant de son environnement externe. Ces données sont indispensables à la prise de décisions judicieuses en fournissant aux décideurs les informations nécessaires pour gérer et contrôler efficacement les activités de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'auditeur interne occupe une position cruciale au sein de l'entreprise en fournissant à l'équipe dirigeante les données nécessaires pour prendre des décisions pertinentes. De plus, il offre aux responsables et aux dirigeants une assurance quant à la qualité et à la fiabilité des informations fournies.

En garantissant la mise en œuvre efficace des décisions prises, l'auditeur interne permet ainsi de consolider la confiance des responsables dans leurs choix stratégiques. Par conséquent, l'audit interne facilite la prise de décisions en mettant à disposition des informations fiables et crédibles, renforçant ainsi la gouvernance et la gestion des risques au sein de l'entreprise.

## **Chapitre N°2 : Cadrage théorique de la notion de la performance**

---

### **Conclusion Chapitre N°02 :**

Toute entreprise cherche à atteindre un bon niveau de performance mais cela n'est pas facilement accessible, pour l'atteindre l'entreprise doit engager des moyens humains ; matériels ; financiers et surtout bien organiser et gérer ces dernier afin de maximiser leurs productivité.

Après avoir atteint ses objectifs de performance, une entreprise ne doit pas se reposer sur ses lauriers, Au contraire, elle doit redoubler d'efforts et se fixer des objectifs encore plus ambitieux. Car de nos jours les marchés sont en constante expansion, de nouvelles opportunités émergentes continuellement. Il revient donc à l'entreprise de déterminer dans quel secteur se positionner et quand s'y placer.

La performance d'une entreprise peut être sérieusement mise en péril par les erreurs ou les négligences de ses acteurs. C'est pourquoi les dirigeants doivent exercer une grande prudence dans leur gestion et leurs prises de décisions. Même les plus infimes erreurs peuvent compromettre la réalisation des objectifs fixés, soulignant ainsi l'importance cruciale d'une approche rigoureuse et réfléchié dans toutes les actions de l'entreprise.

Pour émerger victorieuses de cette lutte perpétuelle, les entreprises doivent maximiser leurs chances en s'équipant d'outils de gestion tels que l'audit interne. Celui-ci offre aux entreprises une assurance raisonnable quant à la maîtrise de leurs activités. En effet, en évaluant régulièrement les processus internes, l'audit interne permet aux entreprises de détecter les faiblesses potentielles et de prendre des mesures correctives avant qu'elles ne deviennent des problèmes sérieux. Ainsi, en s'appuyant sur ces données et ces analyses, les dirigeants peuvent prendre des décisions éclairées et stratégiques pour maintenir et améliorer la performance globale de leur entreprise.



## *Chapitre 03 :*

*Cas pratique d'une  
mission d'audit interne au  
sein de l'entreprise*

***CEVITAL (CAS DU CYCLE  
ACHAT / FOURNISSEUR)***

---

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

### **Introduction :**

Ce troisième chapitre est consacré à notre étude de cas chez CEVITAL. La première section présente l'organisme d'accueil, la deuxième section est consacrée à la réalisation d'une mission d'audit interne portant sur le processus d'achat/Fournisseur de CEVITAL, Tandis que la troisième et dernière section elle démontre l'importance de l'audit interne au sein de CEVITAL, illustrée à travers un questionnaire adressé aux différents responsables.

### **Section 1 : Présentation de la structure d'accueil de CEVITAL**



#### **1.1. Description de l'entreprise :**

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia. C'est l'une des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3850 salariés en 2021.

#### **1.2. Les activités du Cevital :**

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

## Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

### ❖ Les huiles de table :

Les huiles de table produites par CEVITAL ont plusieurs noms commerciaux, notamment Fleurial Plus, qui est une huile de tournesol 100% sans cholestérol, riche en vitamines A, D et E, ainsi qu'Elio et Fridor, qui sont des huiles végétales sans cholestérol et riches en vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

CEVITAL a une capacité de production de 828 000 tonnes /an et elle détient une part du marché national de 70%, elle exporte également ses produits vers le Maghreb et le Moyen-Orient ainsi que vers l'Europe.



### ❖ Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Mâtina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

La capacité de production de l'entreprise s'élève à 180.000 tonnes/an avec une part du marché national de 30% sachant qu'une partie de cette production est exportée vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### ❖ Sucre blanc :

Ce produit est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

boites d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.



### **❖ Sucre liquide :**

La capacité de production de matière sèche est de 219000 tonnes par an et l'entreprise prospecte des exportations à hauteur de 25000 tonnes par an.

### **❖ Silos Portuaires :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000T en silo horizontal.

### **❖ Boissons :**

La gamme de boissons proposée inclut de l'eau minérale, des jus de fruits et des sodas. L'eau minérale Lalla Khedidja, qui puise ses origines dans les montagnes enneigées du Djurdjura culminant à plus de 2300 mètres, est naturellement enrichie en minéraux essentiels à la santé tels que le calcium, le potassium, le magnésium, le sodium, le sulfate et le bicarbonate. Elle est captée directement à la source, garantissant ainsi sa pureté et sa légèreté incomparable. La capacité de production pour la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et les boissons gazeuses est de 3000000 bouteilles par jour. En outre, l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR » a été réhabilitée.

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

### **1.3. Les clients de CEVITAL**

L'entreprise a pour devise la satisfaction du client et sa raison d'être est de vendre. La clientèle de l'entreprise présente une grande diversité et variété :

- ↪ Institutionnels et administrations
- ↪ Représentants
- ↪ Grossistes
- ↪ Industriels.

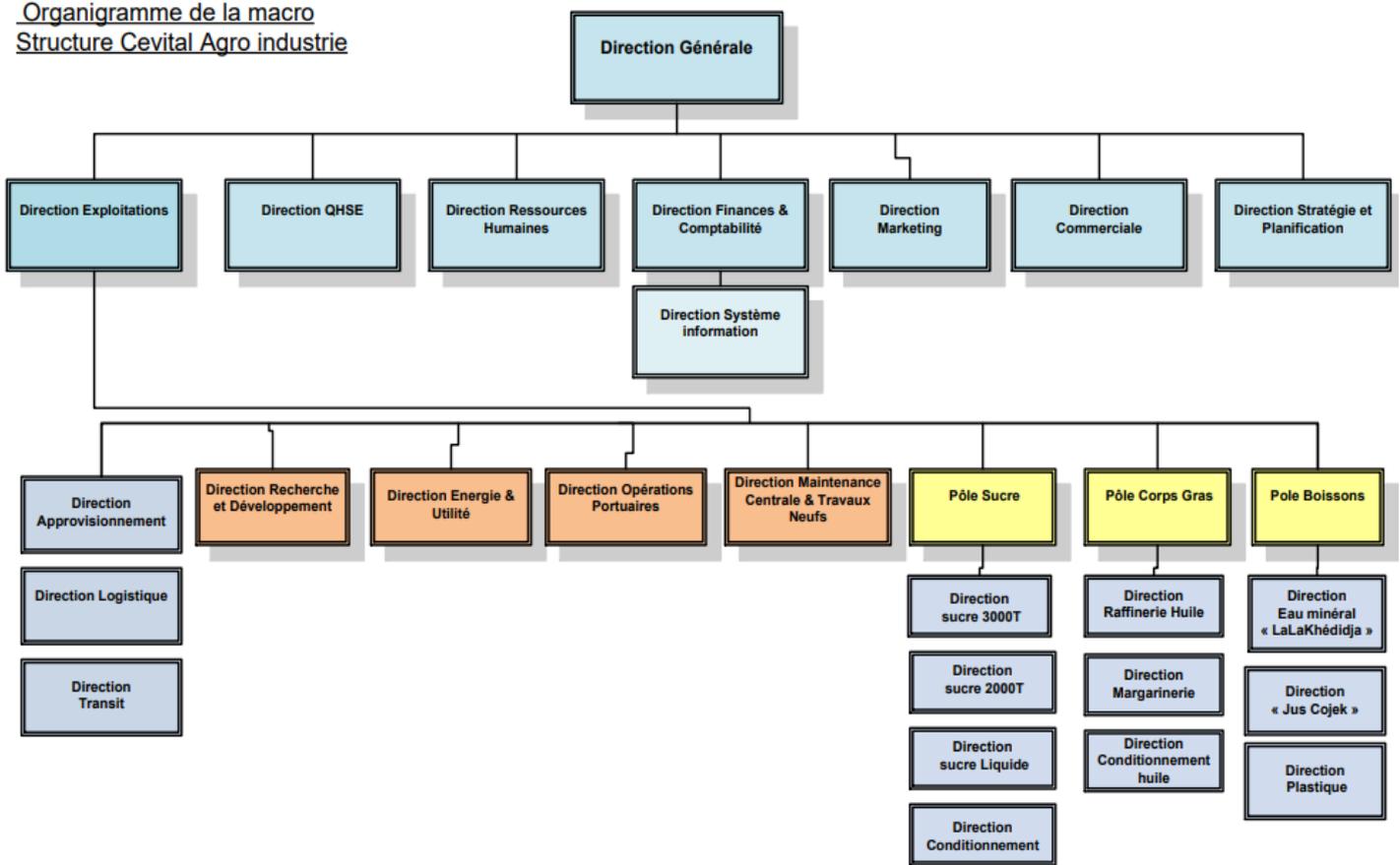
Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

### **Figure N°21 : Organigramme de la macro structure de CEVITAL**

L'organigramme de l'entreprise est structuré de directions suivantes : direction générale, direction des ressources humaines, direction commerciale, direction recherche et développement, direction finance, direction marketing

## Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

Organigramme de la macro  
Structure Cevital Agro industrie



Source : Document interne de CEVITAL

### *Section 2: Déroulement d'une mission d'audit interne du processus d'achat/Fournisseur au sein de l'entreprise CEVITAL*

Dans cette section, nous avons appliqué les théories et méthodologies présentées dans le chapitre 01 afin de bien mener notre mission d'audit interne. Notre objectif était de réaliser un audit interne de la fonction d'achat pour d'identifier les anomalies et de formuler des recommandations pour y remédier.

Pour se faire, nous avons réparti cette section en trois phases, conformément aux normes d'audit à savoir : phase préparation, phase réalisation et phase conclusion.

#### **2.1. La phase de préparation (1<sup>er</sup> Phase):**

Après avoir recueilli toutes les informations concernant l'entreprise CEVITAL, Nous

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

Procèderons à la réalisation de la première phase de notre mission d'audit interne. Les étapes à suivre lors de la réalisation de cette étape sont :

- La lettre de mission (l'ordre de mission)
- Prise de connaissance de la fonction d'achat
- Identification des risques
- Détermination des objectifs

**2.1.1. La lettre de mission (ordre de mission) :** Cette lettre donne le coup d'envoi du début de la mission d'audit, elle formalise le mandat donné par la DG aux auditeurs pour informer les responsables concernés de l'entreprise, que leurs service va faire objet d'audit.

La lettre de mission (ordre de mission) se présente de la manière suivante :

### *Lettre de mission*

Entreprise CEVITAL, Bejaia.

Bejaia le 14/04/2024

Destinataire : A monsieur le directeur du service d'achat

Objet : Audit interne de la fonction d'achat

La mission sera réalisée par monsieur Hassam Massinissa, elle se déroulera du 14/04/2024 au 16/05/2024 au sein de l'entreprise CEVITAL.

#### **Objectifs de la mission :**

- Analyse globale du processus d'achat/Fournisseur
- Organisation et efficacité du service achat/Fournisseur

Nous restons, bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire, et vous prions d'apporter votre entière collaboration à cette mission dont le principal objectif est d'améliorer le fonctionnement et le déroulement des taches relatives aux processus d'achat Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sincères salutations.

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

### **2.1.2. Prise de connaissance de la fonction d'achat :**

Il est nécessaire de savoir comment la fonction d'achat est structurée et comment fonctionne telle dans l'entreprise CEVITAL, cette étape a pour but de préciser le champ de l'audit, identifier les personnes a rencontré, collecter les documents et informations nécessaire pour audité le processus d'achat.

#### **2.1.2.1. l'analyse de la procédure d'achat :**

La procédure d'achat au sein de l'entreprise CEVITAL passe par les étapes suivantes :

##### **➤ L'expression du besoin :**

Tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source de l'organisation, ce besoin peut être de la matière premier ; fourniture ; produit de nettoyage ; ou un service telle que la maintenance par exemple.

##### **➤ Demande d'achat :**

Dans le cas où un service exprime un besoin, le responsable de ce service doit remplir une demande d'achat. Afin de suivre la procédure d'achat l'entreprise CEVITAL utilise deux logiciels « COSWIN ET SAGE ». Cette demande d'achat doit être approuvée et validé par un responsable ou par une autre personne qui a l'habilité à le faire.

##### **➤ Choix de fournisseur :**

Afin de trouver des fournisseurs, l'Acheteur de CEVITAL se tourne dans un premier temps vers le panel existant (fichier fournisseurs). Ce dernier doit faire l'objet d'une mise à jour régulière qui passe par l'évaluation des fournisseurs et une veille active sur le marché National et International pour trouver des fournisseurs adaptés à chaque besoin exprimé par les clients internes.

Après la consultation d'un certain nombre de fournisseur, le service achat de CEVITAL fait un appel d'offre afin de pouvoir désigner un certain nombre de fournisseurs qui peuvent répondre aux besoins exprimés.

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

### ➤ **La sélection d'un fournisseur :**

La sélection d'un fournisseur au niveau de l'entreprise CEVITAL ce fait selon plusieurs critères à savoir :

- La qualité du produit
- Les prix proposé
- Réputation du fournisseur
- La capacité du fournisseur a assuré les quantités demandées
- Stabilité du fournisseur

Après avoir sélectionné les fournisseurs, le service achat procède à analyser les offres de ces dernier grâce à un tableau comparatif des offres « TCO ».

### ➤ **Etablissement du bon de commande :**

L'établissement d'un bon de commande signifie que le service achat a validé la demande d'achat ainsi que le besoin exprimé, ce bon de commande est établi en 3 exemplaires

Un bon de commande établie en nom de fournisseur sélectionné, un autre bon est archivé et le dernier exemplaire est envoyé à l'agent d'approvisionnement pour l'établissement d'une demande de paiement.

Le bon de commande doit porter les mentions nécessaires suivantes :

Le numéro d'identification du bon de commande ; La date d'établissement du bon de commande ; La raison sociale de l'entreprise ; Le nom ou raison social du fournisseur ou du Prestataire ; Le nom ou raison social du fournisseur ou du Prestataire ; La désignation du bien/service, la quantité, la devise et montant de la commande en HT et en TTC. ; La référence à la facture pro-forma/devis et au contrat lorsqu'il existe. ; Le délai de livraison ; La signature du Directeur Achats.

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

### ➤ **Réception de la commande :**

La commande est transmise au magasinier chargé de la gestion des stocks via un intermédiaire, généralement un transporteur. À la réception des produits commandés, le magasinier émet un bon de réception, tandis que le service des achats établit un accusé de réception pour confirmer la réception de la commande.

### ➤ **Contrôle de conformité (Qualité /Quantité) :**

Au moment de recevoir la commande, le magasinier effectue un contrôle pour vérifier sa conformité, en se référant aux instructions du bon de commande. En cas de non-conformité, il doit émettre un bon de retour pour retourner les articles au fournisseur concerné. En revanche, si la commande est conforme, un dossier complet est préparé pour l'agent d'approvisionnement. Ce dossier comprend la facture avec les détails nécessaires, ainsi qu'une copie du bon de commande et du bon de livraison.

### ➤ **Le contrôle et la transmission des documents :**

Il est essentiel de vérifier tous les documents reçus dans tous les services. Une fois vérifiés, le bon de réception doit être marqué du terme « contrôlé ». Après le règlement, ces documents sont transmis directement au service des finances et de la comptabilité pour enregistrement de l'opération d'achat.

### ➤ **Réception de la demande de paiement établi :**

La demande de paiement, préparée par l'agent d'approvisionnement, suit un processus de validation rigoureux. Tout d'abord, elle est examinée et certifiée par le chef du service des achats pour garantir son exactitude et sa conformité aux politiques de l'entreprise. Après cette certification, la demande est ensuite présentée à un gérant ou à une personne habilitée à autoriser les paiements pour validation finale. Une fois que le gérant a approuvé la demande, elle est alors envoyée au service des finances et de la comptabilité pour traitement et paiement.



### **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

➤ **L'établissement des états mensuels des achats :**

Le service des achats prépare des rapports mensuels qu'il envoie ensuite au service de contrôle de gestion pour examen. Ce dernier demande ensuite une correction des valeurs, notamment en recalculant les coûts unitaires moyens pondérés (CUMP), auprès du service informatique. Une fois que les valeurs ont été recalculées, les situations sont finalisées et arrêtées à partir de ce moment-là.

➤ **Enregistrement des factures :**

Une fois que le service d'achat a effectué ses transactions, le service des finances et de la comptabilité intervient pour finaliser l'opération. Il vérifie attentivement tous les documents liés à l'achat, tels que les bons de commande, les bons de réception et les factures d'achat. Ensuite, il enregistre chaque transaction dans les comptes appropriés et pour la période comptable appropriée, garantissant ainsi la conformité avec les principes comptables et les réglementations en vigueur. L'objectif est d'assurer une gestion financière efficace et transparente, facilitant ainsi une prise de décision éclairée.

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

La grille d'analyse des tâches :

Cet outil de tri vise à représenter toutes les tâches réalisées au sein de l'organisation ainsi que les individus qui les exécutent. Il permet également de différencier les types de tâches effectuées par les personnes concernées, et facilite l'évaluation de la compatibilité entre les différentes charges de travail de chaque individu.

Fonctions	Natu re de la fonct ion	Services concernés								
		Direction émettrice du besoin	Responsable des diverses / directions	D.Achat	D.appro	S.finance et compta	D.Qualité	G.stock	D.Trésor erie	Gérant
DA	EX	✗								
Réception de la DA	EX			✗						
Validation DA sur COSWIN/SAGE	C+ EX + AU		✗							
Choix des fournisseurs	EX			✗						
Etablissement et validation du TCO	EX+ AU			✗						
Etablissement d'un BC	EX				✗					
Signature du BC	EX + AU				✗					

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

Réceptionne de la M/SE ou de service (BR, ASF)	EX	X								
Rapprochement BC, BR, Fac	EX+ C					X				
Contrôle de conformité	C						X			
Placement M/SE reçu dans le stock	EX							X		
Réceptionne de la fac	EX				X					
Enregistrement de la facture	EX					X				
Préparation du chèque ou ord de vire	EX								X	
Signature du chèque ou d'ord de vire	AU									X

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

**Commentaire** : « La répartition des tâches entre les différents services est respectée » de cela on peut dire que le principe de séparation des tâches est bien appliqué au sein de l'entreprise CEVITAL.

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

**Les abréviations :**

**EX** : Exécution

**AU** : Autorisation      **C** : Contrôle

**DA** : Demande d'Achat      ;      **BC** : Bon de commande      ;      **BR** : Bon de réception

**Fac** : Facture ;      **ASF** : Attestation de service fait      ;      **Ord de vire** : Ordre de virement

### **2.1.3. Identification des risques :**

À ce stade de la mission, l'objectif est d'identifier les endroits où les risques les plus significatives sont susceptibles de se concrétiser.

Cette étape revêt une importance cruciale car elle déterminera la trajectoire de la mission par la suite. Pour cerner les domaines à risque, divers outils sont employés, tels que :

- ↳ Le diagramme de circulation des documents
- ↳ Le questionnaire de contrôle interne (1<sup>er</sup> version).
- ↳ Le tableau d'analyse des risques.

#### **2.1.3.1. Diagramme de circulation des documents :**

Le diagramme de circulation des documents (flow-chart) nous aide à examiner et suivre le cheminement des documents essentiels utilisés dans le processus d'achat, ce qui simplifiera notre analyse du flux de ces documents.

**Légende des symboles et abréviations utilisés :**

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

### **Symboles :**



Conversation



Document original



Documents(Fichiers)

### **Abréviation :**

**DA** : Demande d'achat

**DA\*** : Demande d'achat sur logiciel

**BC** : Bon de commande

**BR** : Bon de réception

**TCO** : Tableau comparatif des prix

**F** : Facteur

**F.Pr** : Facteur pro forma

**CH** : Cheque



: Accusé de réception

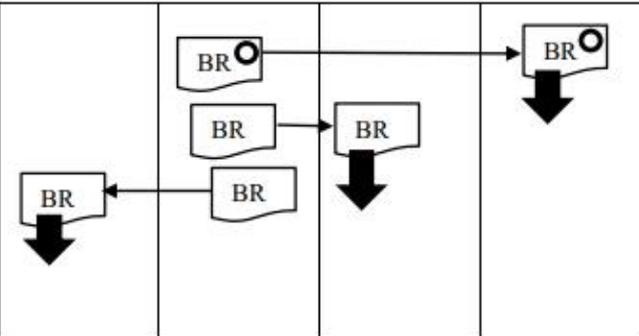
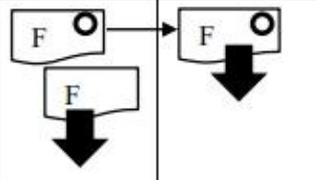
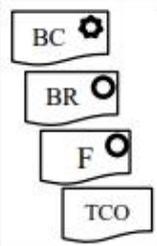
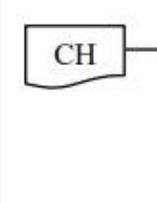
Ainsi, le diagramme de circulation des documents du processus d'achat de CEVITAL se présente de la manière suivante :

**Figure N°22 : Diagramme de circulation des documents**

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

Désignation des opérations	Services					
	Service demandeur	Département gestion des stocks	Département des achats	Département comptabilité fournisseur	Fournisseur	Descriptions
Expression du besoin						Le demandeur exprime le besoin par une DA manuelle en deux exemplaires. Le gestionnaire des stocks établit une DA sur sage 1000 avec une photocopie.
Recherche de fournisseur						Etablissement d'une demande de cotation (DC)
Sélection du fournisseur						Réception des factures Pro Forma et élaboration du tableau comparatif des offres puis sélectionné un fournisseur à partir des offres proposées
Etablissement et envoi du bon de commande						Après la sélection des fournisseurs, l'acheteur établit un BC et ses trois photocopies et envoi un BC et une photocopie au fournisseur

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

Etablissement du bon de réception		Le gestionnaire des stocks reçoit la marchandise avec un BL et le compare au BC ensuite il établit un BR avec ses photocopies
Accord pour paiement		Le comptable rapproche entre le BC, le BR, la facture (F) et TCO
Vérification de la facture		
Paiement de la facture		Le comptable procède au règlement de la dette par chèque puis le fournisseur envoi l'accusé au comptable

Source : Document interne de CEVITAL

#### 2.1.3.2. Questionnaire du contrôle interne (1<sup>er</sup> version):

Tableau N°02 : Questionnaire du contrôle interne

Questions	Oui	No n	Observation
Existe-il un manuel des procédures internes ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Le département achats est-il organisé par achats locaux et achats import ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Existe-il un système de lancement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ?	<input checked="" type="checkbox"/>		

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

Un TCO est-il établie, si oui par qui ?	<input checked="" type="checkbox"/>		Le TCO est établie par la direction achat.
Les services suivants disposent-ils des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions :  <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Service Achat</li> <li>↪ Service Réception</li> <li>↪ Service magasin</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Les demandes d'achats formulés sont-elles vérifier avant validation ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Un rapprochement entre BC, BR, et factures est-il établie ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
L'entreprise possède-t-elle une liste de fournisseur potentiel ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Existe-il un service responsable de la réception des achats, si oui par qui ?	<input checked="" type="checkbox"/>		Le département gestion des stocks et chargée de cette tâche.
Lors de la réception de la M/SE un contrôle de conformité est-il établie ?	<input checked="" type="checkbox"/>		Le contrôle de conformité est effectué par la direction qualité.
Les défauts en matières de Quantité, Qualité constaté font-il objet d'un bon de retour ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Le bon de retour est établi par qui ?	<input checked="" type="checkbox"/>		Le bon de retour est établi par le département de gestion des stocks
Les factures émises par les fournisseurs sont envoyé à quel service ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Quelle est la personne chargé de signer le chèque ?	<input checked="" type="checkbox"/>		Deux signature sont nécessaire, celle du gérant et département finance et comptabilité.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

### 2.1.3.3. Tableau d'analyse des risques :

**Tableau N°03 : Analyse des risques**

<b>Taches</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Risque</b>	<b>Impact</b>	<b>Dispositif C.I</b>
<b>Expression du Besoin</b>	Tout achat doit correspondre à un besoin concrets et réel de l'entreprise.	Achter sans nécessité n'est justification, ce qui peut entrainer des couts supplémentaires pour l'entreprise	Perte financière Gaspillage des ressources Sur stockage	Le besoin doit être validé systématiquement par un responsable autorisé du service demandeur
<b>Choix des fournisseurs</b>	Permet à l'entreprise d'avoir des produits de qualité à des couts compétitifs et dans les meilleurs délais	Risque de qualité Risque de délai Risque financier	Produits finis de moindre qualité Rupture de stock Perte de clientèle	Etablissement d'un TCO Disposition d'un fichier des fournisseurs
<b>Etablissement De bon de commande</b>	Chaque bon de commande doit être préparé correctement et en accord avec les directives de la direction d'achat	Achat non conforme Perturbations aux niveaux des achats	Non traitement de la commande La non-conformité entre ce qui a été demandé et ce qui a été reçu	Utilisation de logiciels informatiques (COSWIN)
<b>Réception et contrôle des M/SE (commandes)</b>	S'assurer de la conformité entre ce qui a été commandé avec ce qui a été reçu	Risque de non-conformité	Une mauvaise qualité de la matière première provoque une production « PF » De mauvaise qualité ce qui peut avoir un impact négatif sur la crédibilité du produit de l'entreprise sur le marché	Mettre en place des dispositifs pour contrôler la qualité et la quantité de ce qui a été Achter

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

<b>Signature des documents</b>	Assurer que chaque signature est en conformité avec la liste des personnes autorisées à le faire	Exécution d'un besoin fictif	Détournement de fonds  Fraude	Etablir une liste de personnes qui seront chargées de signer
<b>Etablissement des documents de réceptions</b>	Garder la traçabilité de la réception de la M/SE  Pièces justificatifs lors de l'enregistrement comptable	Perte de traçabilité  Réception fictive	Gestion inefficace des stocks  Avoir des désaccords avec les fournisseurs	L'établissement d'un bon de réception à chaque réception d'un produit
<b>Vérification et Règlement de la facture d'achat</b>	Validation des montants à payer, ainsi que les délais ou échéances de paiement  Assurer le paiement réel des fournisseurs  Eviter les erreurs et discords avec les fournisseurs	Manque de liquidité	Litige avec les fournisseurs	La sortie de liquidité doit être confirmée par les directeurs et Gérants

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

### **2.1.4.Détermination des objectifs d'audit :**

Grâce au rapport d'orientation, il est possible de déterminer les objectifs de la mission d'audit. Ce rapport permet de formaliser les axes d'investigation ainsi que les limites de la mission, exprimant ces éléments sous forme d'objectifs à atteindre. En substance, ce rapport agit comme un contrat de prestation de services entre les parties auditées et le service d'audit.

Un rapport d'orientation se présente comme suit :

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

### **Mission d'audit de la fonction d'achat**

**Société auditée : CEVITAL**

Le 14/04/2024

### **Rapport d'orientation**

Dans ce rapport nous allons présenter les objectifs (Généraux et spécifiques) et le champ d'action de la mission d'audit de la fonction d'achat de l'entreprise CEVITAL.

#### **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. Ces objectifs incluent la protection et la préservation des actifs de l'entreprise, l'exactitude des informations communiquées, la conformité aux règles et directives ainsi que l'optimisation des ressources.

De cette manière, l'audit examine la performance et l'efficacité du contrôle interne établi par le responsable du service.

Ainsi, les objectifs fondamentaux associés à la fonction d'achat peuvent être résumés dans les points suivants :

- Evaluer le système de contrôle interne des achats
- Assurer la conformité aux règles du contrôle interne
- Développer un manuel de procédures organisationnelles et comptable
- Proposer des recommandations à l'entreprise pour prendre des décisions judicieuses et appropriées

#### **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques détaillent de manière concrète les divers dispositifs et mécanismes de contrôle qui vont être testés qui permettant la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportant aux zones à risques identifiées précédemment à l'aide du diagramme de circulation des flux et du tableau des faiblesses apparentes.

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

Les objectifs spécifiques liés à cette mission d'audit de la fonction d'achat au sein de l'entreprise CEVITAL peuvent être résumés dans les points suivants :

- ↪ Les achats sont une réponse à un besoin identifié ;
- ↪ La M/SE reçue fait l'objet d'un contrôle de conformité ;
- ↪ Formaliser les achats ;
- ↪ Evaluation de l'efficacité des processus d'achat locaux.

### **Champ d'action**

Pour atteindre ces différents objectifs, nous allons fixer un champ d'action à nos investigations :

- ↪ Service Achats ;
- ↪ Service d'approvisionnement ;
- ↪ Service stocks ;
- ↪ Service finance et comptabilité ;
- ↪ Service contrôle interne.

### **2.2. Phase de réalisation (2ème Phase) :**

Lors de cette phase l'auditeur fait appel à sa capacité d'analyse en procédant aux observations et constats afin de pouvoir exécuter son programme de travail sur le terrain et atteindre les objectifs fixés et définis dans le rapport d'orientation, mais parfois l'auditeur peut modifier son programme de travail à condition que cette modification soit approuvée par le chef de mission.

En résumé, cette phase passe par deux étapes :

- ↪ La réunion d'ouverture
- ↪ Travail sur le terrain

#### **2.2.1. La réunion d'ouverture :**

La réunion d'ouverture s'est tenue le 16/04/2024 à 9H avec la présence du chef de service d'achat.

Nous avons commencé par nous présenter, ensuite une présentation du service, objectif et du plan du travail a été faite. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

### **Mission d'audit de la fonction d'achat**

**Société auditée : CEVITAL**

Bejaia, le 16/04/2024

### **Procès-Verbal**

**Objet :** Réunion d'ouverture

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

Participants :

**L'auditeur :**

MR, HASSAM MASSINISSA

**Les audités :**

Le responsable des achats

Le responsable de la gestion des stocks

L'agent d'approvisionnement

La réunion d'ouverture a eu lieu le 16/04/2024 à 9H au niveau du siège social de l'entreprise CEVITAL, Bejaia.

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

### **2.2.2. Travail sur le terrain :**

Dans cette étape « travail sur le terrain », nous utilisons différents outils pour répondre aux questions posées et détecter les écarts significatifs. Notre approche repose sur l'utilisation du questionnaire du contrôle interne (2ème version), de la feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP), ainsi que le cahier de recommandations. Tout cela afin de détecter les problèmes et les anomalies liées à la fonction d'achat et de donner des recommandations pour faire face à ces problèmes et de limiter leurs impacts.

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

### 2.2.2.1. Questionnaire de contrôle interne (2ème version) :

Ce questionnaire est un outil qui permet de réaliser un examen préliminaire rapide de la situation de l'activité du domaine audité.

**Tableau N°04 : Questionnaire d'achats**

Questions	OUI	NON	
Les achats sont-ils lancés à partir d'une demande d'achat interne ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Est-ce que le service achat est totalement indépendant des autres services, notamment du service comptable ; livraison et celui de la réception de la M/SE ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Avez-vous une cartographie des risques dans le cycle achat/ fournisseurs ?		<input checked="" type="checkbox"/>	
Le service d'achat possède-t-il un organigramme ?		<input checked="" type="checkbox"/>	
Les BC sont-ils : Exigés pour tous les achats ? Pré-numéroté et vérifier ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Le responsable d'achat effectue-t-il un suivi régulier des dépenses ?		<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Le suivi des dépenses est effectué par le département trésorerie</b>
La société CEVITAL fixe-elle des buts clairs et spécifiques pour le service achats ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Des appels d'offre sont-elles régulièrement établis ?		<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Juste pour les dépenses qui dépasse les 5M de DZD</b>
La société possède-elle des fournisseurs avec lesquelles elle travaille régulièrement ?	<input checked="" type="checkbox"/>		<b>La société établie directement des contrats avec les fournisseurs dont elle travail régulièrement</b>

### **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

La négociation avec les fournisseurs est-elle effectuée par des employés suffisamment formés ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Existe-il une procédure de relance des fournisseurs en retard ?	<input checked="" type="checkbox"/>		<b>Oui, mais à condition que le délai de réponse n'est pas dépassé</b>
Les fournisseurs en retard sont-ils soumis à des pénalités ?	<input checked="" type="checkbox"/>		
Un contrôle de conformité est-il établi lors de la réception de la commande ?	<input checked="" type="checkbox"/>		<b>Par la direction qualité</b>
Les factures sont-elles soumises à des vérifications ?	<input checked="" type="checkbox"/>		<b>Oui, par le département finance et comptabilité</b>
Les différentes pièces justificatives (BC, BR, Fact) sont-elles toujours archivées ?	<input checked="" type="checkbox"/>		

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### **2.2.2.2. Les feuilles de révélation et analyse de problème (FRAP) :**

Chaque dysfonctionnement constaté donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et analyse de problème qui sert à consigner les problèmes relevés cela va permettre à l'auditeur de déterminer les causes et évaluer leurs conséquences avant de pouvoir formuler des recommandations pour les corriger.

Les problèmes potentiels auxquels le processus achat de CEVITAL pourrait faire face sont :

- **FRAP N01**
- **FRAP N02**
- **FRAP N03**

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

#### F.R.A.P.N°01:

<b>Problème :</b> Le service approvisionnement n'a élaboré aucune cartographie des risques dans le cycle achat/fournisseur.
<b>Faits :</b> L'absence d'une cartographie des risques dans le cycle achat/fournisseur
<b>Cause :</b> Manque de vigilance face aux nouveaux risques et Sur-confiance dans les capacités de gestion des risques
<b>Conséquence :</b> Risque opérationnel accru, ce qui peut entraîner des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement ou des retards dans la livraison des produits ; Possibilité de rupture de stock cause d'un retard de livraison.
<b>Recommandations :</b> La mise en place d'une cartographie de risque

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### FRAP N°02 :

<b>Problème :</b> Le service d'achat ne dispose pas d'un organigramme
<b>Faites :</b> Absence de l'organigramme au niveau du service d'achat
<b>Cause :</b> Négligence ou manque de reconnaissance à l'importance de l'organigramme
<b>Conséquence :</b> Manque de transparence Difficulté dans l'identification des responsabilités
<b>Recommandations :</b> Mettre en place un organigramme décrivant la structure organisationnelle du service d'achat.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

**FRAPN° 03 :**

<b>Problème :</b> Les appels d'offre ne sont pas régulièrement établis
<b>Faits :</b> Absence d'appel d'offre
<b>Cause :</b> Confiance excessive dans les fournisseurs actuels ; Stabilité des fournisseurs
<b>Conséquence :</b> On peut subir des prix plus élevé que celui pratiqué sur le marché qui entraine un manque à gagner
<b>Recommandations :</b> Maintenir une veille concurrentielle ; Sensibilisez les parties prenantes internes sur l'importance des appels d'offres réguliers pour optimiser les coûts, améliorer la qualité des produits ou services, et garantir la conformité aux normes.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

### **2.2.2.3. Cahier de recommandations :**

La lettre de recommandation se présente comme suit :

#### **Mission d'audit de la fonction d'achat**

**Entreprise audité : CEVITAL**

BEJAIA, le 28/04/2024

#### **Lettre de recommandation**

Dans le cadre de notre mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise CEVITAL, nous tenons à vous informer que nous avons identifié certains dysfonctionnements et zones à risque.

Ces éléments pourraient entraver le bon fonctionnement de votre département « service » et ainsi compromettre la réalisation de vos objectifs.

Lors de la réalisation de notre mission d'audit interne, nous avons constaté que certains points bénéficient d'un contrôle conséquent tandis que d'autres sont négligés.

Par conséquent, nous recommandons ce qui suit :

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

### **Recommandation N°01 :**

En élaborant une cartographie des risques pour le processus d'achat, nous passons en revue toutes les étapes du processus d'achat afin d'identifier les risques potentiels. Ensuite, nous prenons les précautions nécessaires pour atténuer ces risques et assurer un processus d'achat plus sûr et plus efficace.

### **Recommandation N°02 :**

La mise en place d'un organigramme décrivant la structure organisationnelle du service d'achat implique afin de représenter visuellement les différents postes, les relations hiérarchiques et les responsabilités au sein de ce département

### **Recommandation N°03 :**

Gardez un œil sur les évolutions du marché et les nouvelles opportunités offertes par de nouveaux fournisseurs ou technologies, afin de rester agile et compétitif.

Informez les parties prenantes internes de l'importance des appels d'offres réguliers afin de rationaliser les dépenses, d'augmenter la qualité des produits ou services, et de maintenir la conformité aux normes.

**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise**

### **2.3. Phase de conclusion (3ème phase) :**

La dernière étape de ce processus implique la rédaction d'un rapport d'audit, qui sera soumis à la direction générale pour validation, ainsi qu'à la structure auditée, en l'occurrence le service des achats, pour la mise en œuvre des recommandations formulées.

Notre évaluation visait à identifier les anomalies et les lacunes dans le fonctionnement du service des achats de l'entreprise, afin de formuler des solutions sous forme de recommandations.

La phase de conclusion contient les étapes suivantes :

- ❖ Réunion de clôture.
- ❖ Rédaction du rapport d'audit.

#### **2.3.1. La réunion de clôture :**

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

La réunion de clôture rassemble précisément les mêmes acteurs et participants que celle d'ouverture. Son objectif est d'examiner le projet de rapport d'audit, habituellement distribué à chaque participant quelques jours avant ladite réunion.

Dans notre cas la réunion de clôture s'est tenu au niveau du bureau de l'audité le, avec la présence de tous les participants à la réunion d'ouverture.

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

### **Mission d'audit de la fonction d'achat**

#### **Entreprise audité : CEVITAL**

Bejaia le, 15/05/2024

#### **Procès-verbal**

**Objet :** Réunion de la clôture

#### **Ordre du jour :**

- Examen de « rapport d'orientation ».
- Approbation des recommandations.

#### **Participants :**

##### **Les auditeurs :**

- Hassam Massinissa

##### **Les audités :**

- Le service achat

Le 15/05/2024 à 8h, la réunion de clôture s'est tenue au niveau du siège social de l'entreprise CEVITAL, en présence du chef du service des achats, dans le but d'examiner en détail les observations relatives à notre rapport de synthèse.

Au cours de cette réunion de clôture, les participants s'attelleront à passer en revue le "projet de rapport d'audit" et à le soumettre à une validation globale de la part des audités.

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

Les recommandations émises seront directement adressées à la Direction Générale. Il est impératif que les auditeurs intègrent toutes les remarques des audités afin de produire le rapport d'audit dans sa forme finale, garantissant ainsi une prise en compte exhaustive des différentes perspectives et des aspects cruciaux identifiés au cours de l'audit.

**Les auditeurs**

**les audités**

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

### **2.3.2. Rapport d'audit interne :**

Le rapport d'audit interne joue un rôle crucial en entérinant les conclusions de l'audit et en permettant à l'auditeur interne de présenter les domaines examinés. Il constitue le support a réalisés.

Il représente un outil indispensable pour guider la direction dans ses choix stratégiques, visant à renforcer la gouvernance, à optimiser les processus et à accroître les performances générales de l'organisation.

Il se présente comme suit :

#### **Rapport d'audit**

**Structure audité :** Fonction d'achat de l'entreprise CEVITAL.

**Mission d'audit interne :** Fonction Achat.

**Date d'envoi du rapport :**

**Destinataires :**

- **Direction Générale**
- **Directeur du département des achats**

## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

Rédigé par :

Validé par :

Approuvé par :

Mr. Hassam Massinissa

Directeur Général

Chef de mission

Suite à l'aval de la direction général de l'entreprise CEVITAL pour procéder à l'audit de la fonction d'achat, notre tâche consistait à formuler une opinion sur cette fonction.

Cette mission d'audit s'est déroulée au sein du service d'achat, englobant non seulement ce service, mais également tous ceux qui pourraient être impliqués dans le processus d'achat, notamment le service d'approvisionnement ; le service gestion stock ; service finance et comptabilité ainsi le service du contrôle gestion.

Durant la réalisation de notre mission d'audit interne de la fonction d'achat, nous avons constaté que celle-ci souffre d'un certain nombre de faiblesses et problèmes, pour faire face nous avons proposé des solutions et recommandations :

### **Problème 01 :**

Cartographie des risques non élaboré par le service d'approvisionnement

### **Recommandation 01 :**

En élaborant une cartographie des risques pour le processus d'achat, nous passons en revue toutes les étapes du processus d'achat afin d'identifier les risques potentiels. Ensuite, nous prenons les précautions nécessaires pour atténuer ces risques et assurer un processus d'achat plus sûr et plus efficace

### **Problème 02 :**

L'inexistence d'un organigramme dans le service achat/Fournisseur

### **Recommandation 02 :**

La mise en place d'un organigramme décrivant la structure organisationnelle du service d'achat implique afin représenter visuellement les différents postes, les relations hiérarchiques et les responsabilités au sein de ce département

### **Problème 03 :**

Absence d'appel d'offre d'une manière régulière

### **Recommandation 03 :**

Gardez un œil sur les évolutions du marché et les nouvelles opportunités offertes par de nouveaux fournisseurs ou technologies, afin de rester agile et compétitif.

Informez les parties prenantes internes de l'importance des appels d'offres réguliers afin de rationaliser les dépenses, d'augmenter la qualité des produits ou services, et de maintenir la conformité aux normes.

**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise**



## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

### **Section 3 : L'importance de l'audit interne au sein de CEVITAL**

Dans cette section, nous examinerons l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise Cevital.

Pour approfondir notre compréhension de l'impact de l'audit interne sur la maîtrise des activités de l'entreprise, nous avons conçu un questionnaire à destination de dix responsables de divers services et directions de l'entreprise qui sont liée directement aux services d'achat/Fournisseur. Ce questionnaire a pour objectifs de :

- Identifier les attentes des dirigeants concernant l'audit interne ;
- Évaluer l'importance attribuée à la fonction d'audit interne ;
- Déterminer la valeur ajoutée de l'audit interne pour l'entreprise.

#### **3.1. Présentation et interprétation des résultats du questionnaire :**

Après avoir recueilli les réponses au questionnaire distribué aux divers dirigeants de l'entreprise Cevital, voici les résultats obtenus :

- **QST N°01 : Pour vous l'audit interne est**
- **RPS N°01 :**

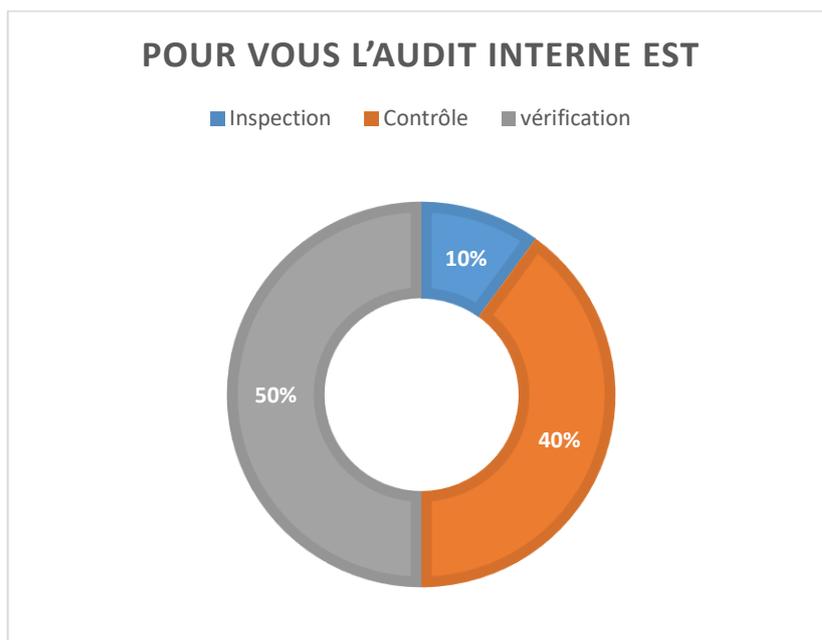
	Participants	Pourcentage %
<b>Inspection</b>	1	10%
<b>Contrôle</b>	4	40%
<b>Vérification</b>	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### **❖ Interprétation :**

L'analyse des réponses des dirigeants de CEVITAL met en évidence une diversité de perceptions quant à la fonction de l'audit interne. La moitié des dirigeants, soit 50 %, considèrent l'audit interne avant tout comme un outil de vérification, ce qui souligne son rôle dans l'examen et la validation des informations et des processus au sein de l'entreprise. Par

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

ailleurs, 40 % des dirigeants voient l'audit interne comme un outil de contrôle, mettant en avant son importance dans la surveillance et l'évaluation des systèmes et des procédures pour garantir leur conformité et leur efficacité. Enfin, 10 % des dirigeants perçoivent l'audit interne comme un outil d'inspection, ce qui suggère une approche plus axée sur l'examen minutieux et la détection des risques ou des dysfonctionnements.



Source : Réalisé par nous-mêmes

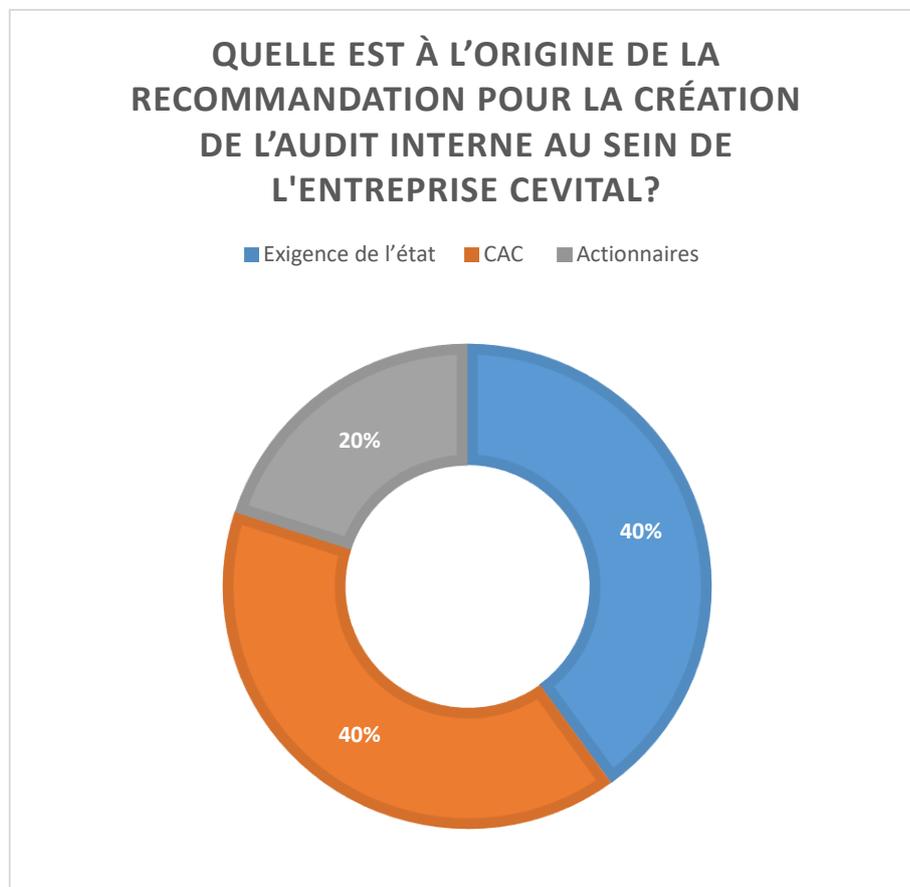
- QST N°02 : Quelle est à l'origine de la recommandation pour la création de l'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL?
- RPS N°02 :

	Participants	Pourcentage %
<b>Exigence de l'état</b>	4	40%
<b>CAC</b>	4	40%
<b>Actionnaires</b>	2	20%
<b>Total</b>	10	100%

## Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

### ❖ Interprétations :

Une majorité relative, représentant 40 % des répondants, attribue cette initiative à une exigence de l'État, soulignant peut-être des réglementations ou des obligations légales imposées à l'entreprise. Un autre groupe de 40 % des participants pense que la mise en place de cette fonction est le résultat d'une recommandation émanant du commissaire aux comptes, ce qui pourrait indiquer une volonté d'améliorer la transparence et la fiabilité des informations financières. Enfin, Les 10 % restants estiment que cette création est due à une demande des actionnaires, reflétant peut-être un désir de renforcer la gouvernance et la surveillance interne de l'entreprise. Ces résultats montrent que les participants voient plusieurs facteurs potentiels à l'origine de l'instauration de l'audit interne chez CEVITAL.



Source : Réalisé par nous-mêmes

- QST N°03 : La fonction d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL est-elle indépendante ?
- RPS N°03 :

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

	Participant	Pourcentage
OUI	10	100%
NON	00	0
Total	10	100%

#### ❖ Interprétation :

L'unanimité des réponses des dirigeants de CEVITAL affirmant que la fonction d'audit interne est totalement indépendante, Cette indépendance totale garantit que l'audit interne peut agir de manière objective, sans ingérence ni influence extérieure, ce qui renforce la crédibilité des rapports d'audit et des recommandations émises. De plus, cela témoigne d'une culture d'entreprise qui favorise la responsabilité et le respect des normes éthiques les plus élevées.



Source : Réalisé par nous-mêmes

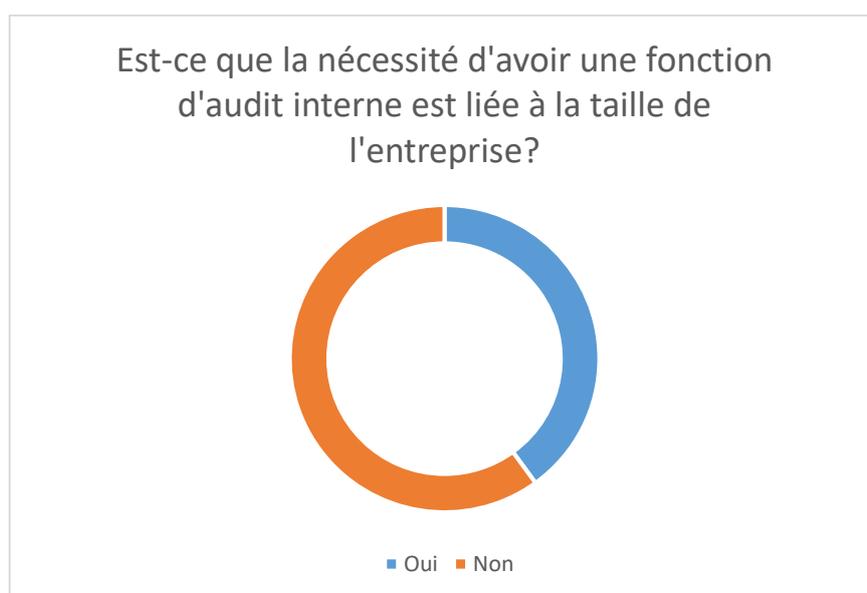
### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

- **QST N°4** : Selon vous, Est-ce que la nécessité d'avoir une fonction d'audit interne est liée à la taille de l'entreprise?
- **RPS N°04** :

	<b>Participant</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	4	40%
<b>Non</b>	6	60%
<b>Total</b>	10	100%

#### ❖ **Interprétation :**

L'analyse des réponses des participants révèle que 40 % d'entre eux estiment que la nécessité d'avoir une fonction d'audit interne est liée à la taille de l'entreprise. Cela suggère que la minorité pense qu'une grande entreprise, comme CEVITAL, a besoin d'une telle fonction pour gérer efficacement la complexité croissante des opérations, les risques plus nombreux et les obligations réglementaires plus strictes. En revanche, 60 % des participants pensent que la fonction d'audit interne est nécessaire indépendamment de la taille de l'entreprise, mettant en avant l'importance de l'audit interne pour assurer une bonne gouvernance, la transparence et la gestion des risques même dans les entreprises plus petites.



Source : Réalisé par nous-mêmes

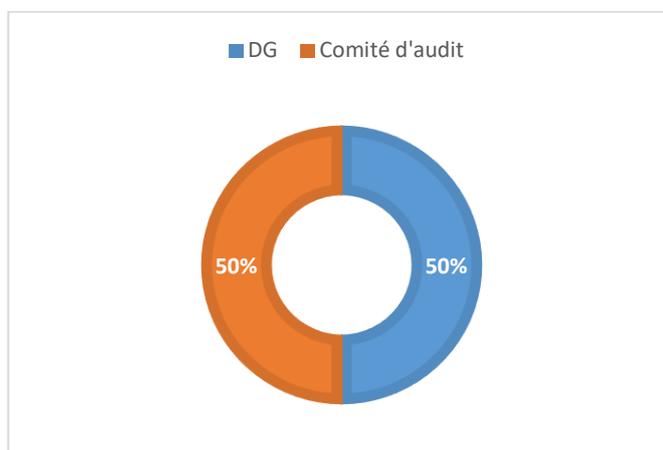
### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

- QST N°05 : A quelle direction la fonction de l'audit interne est rattachée ?
- RPS N°05 :

	Participant	Pourcentage
Direction général	5	50%
Comité d'audit	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### ❖ Interprétation :

L'analyse des réponses des participants montre que 50 % pensent que la fonction d'audit interne dépend de la direction générale, tandis que les 50 % restants estiment qu'elle est rattachée au comité d'audit. Cette division indique une divergence d'opinions sur l'emplacement optimal de la fonction d'audit interne, certains privilégiant son intégration dans la gestion quotidienne, et d'autres soulignant l'importance de son indépendance.



Source : Réalisé par nous-mêmes

- QST N°06 : Les recommandations fournies par l'audit interne pour remédier aux dysfonctionnements sont-elles considérées comme étant efficaces ?
- RPS N°06 :

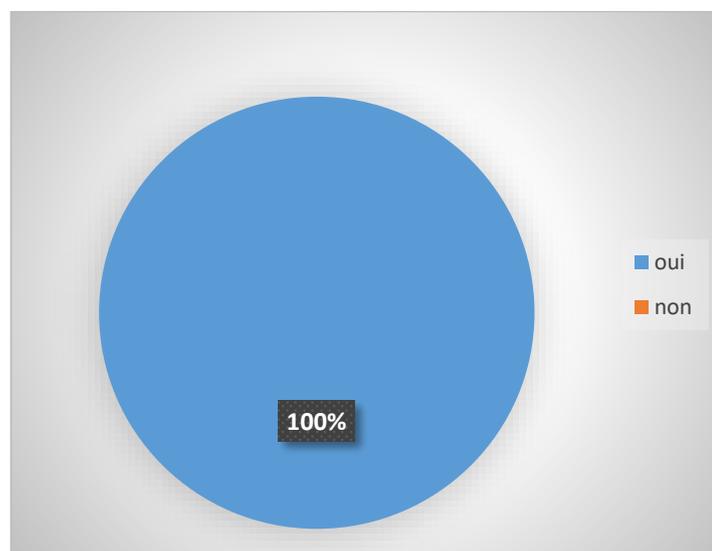
	Participant	Pourcentage
Oui	10	100%

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)

Non	0	00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### ❖ Interprétation :

L'analyse des réponses des participants montre un accord unanime sur l'efficacité des recommandations fournis par l'audit interne pour remédier et corriger les risques. Cette constatation souligne une confiance totale dans les recommandations de l'audit interne pour améliorer la gestion des risques au sein de CEVITAL.



Source : Réalisé par nous-mêmes

➤ **QST N°07 : Est-ce que l'auditeur procède-t-il au suivi des recommandations qu'il a formulées ?**

➤ **RPS N°07 :**

	Participants	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	0	00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

#### **❖ Interprétation :**

L'unanimité des participants indique que l'auditeur interne effectue un suivi des recommandations qu'il a formulées.

Cela implique que les participants sont d'accord sur le fait que ce suivi est essentiel pour assurer une mise en œuvre adéquate des actions correctives. Cela implique que les participants à ce

Questionnaire sont d'accord sur le fait que ce suivi est essentiel pour assurer une mise en œuvre adéquate des actions correctives et une gestion efficace des risques au sein de l'entreprise.

➤ **QST N°08 : Pensez-vous que l'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée à l'entreprise CEVITAL ?**

➤ **RPS N°08 :**

	<b>Participants</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>00%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### **❖ Interprétation :**

Tous les participants à ce questionnaire pensent que l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise CEVITAL. Cela signifie que les participants reconnaissent généralement les contributions positives de l'audit interne, telles que l'amélioration de la transparence, la réduction des risques, l'optimisation des processus et la promotion de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ainsi que l'aide à la prise de décision.

➤ **QST N°09 : Les recommandations de l'audit interne ont-elles conduit à des économies de coûts ou à une utilisation plus efficace des ressources ?**

➤ **RPS N°09 :**

	<b>Participants</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>00%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



### **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

#### **❖ Interprétation :**

La totalité des réponses recueillies confirment que les recommandations de l'audit interne entraînent des économies de coûts et une utilisation plus efficace des ressources.

Ces réponses montrent que l'audit interne au sein de CEVITAL contribue l'identification des opportunités d'amélioration qui permettent à l'entreprise d'optimiser ses dépenses et d'exploiter ses ressources de manière plus efficiente.

- **QST N°10 : Les rapports d'audit interne sont-ils utilisés par la direction pour prendre des décisions ?**

- **RPS N°10 :**

	<b>Participants</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>00%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### **❖ Interprétation :**

Toutes les réponses confirment que la direction générale utilise les rapports d'audit interne pour prendre des décisions au sein de CEVITAL. Cette constatation témoigne d'une forte confiance dans la qualité et l'importance des informations fournies par l'audit interne pour orienter les décisions au sein de l'entreprise.

- **QST N°11 : L'audit interne a-t-il identifié des opportunités d'amélioration dans le processus d'achat/Fournisseur ?**

- **RPS N°11 :**

	<b>Participants</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>00%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

#### **❖ Interprétation :**

La collecte des réponses affirme que l'audit interne est une fonction important au sein de CEVITAL puisque elle aide l'entreprise à déterminer et à identifier les points qui nécessite une amélioration dans le processus d'achat/Fournisseur. En identifiant les lacunes et les opportunités d'amélioration dans le processus d'achat, l'audit interne contribue à renforcer l'efficacité opérationnelle du processus d'achat/Fournisseur de CEVITAL.

➤ **QST N°12 : Selon vous, la performance est :**

➤ **RPS N°12 :**

	<b>Participants</b>	<b>Pourcentage</b>
A)-D'atteindre les objectifs qu'on s'est fixé	<b>5</b>	<b>50%</b>
B)- Parvenir à réaliser les objectifs fixés en optimisant l'utilisation des moyens à disposition	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### **❖ Interprétation :**

L'analyse des réponses des participants révèle que 50% d'entre eux estime que la performance c'est D'atteindre les objectifs qu'on s'est fixé. Pour cette moitié des participants, la performance est définie par l'accomplissement des objectifs prédéterminés.

Tandis que l'autre moitié (50%) estime que la performance repose sur la réalisation de ces objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles, Pour eux, il ne suffit pas seulement d'atteindre les objectifs la véritable performance implique également une utilisation judicieuse et efficiente des moyens disponibles.

### Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)



Source : Réalisé par nous-mêmes

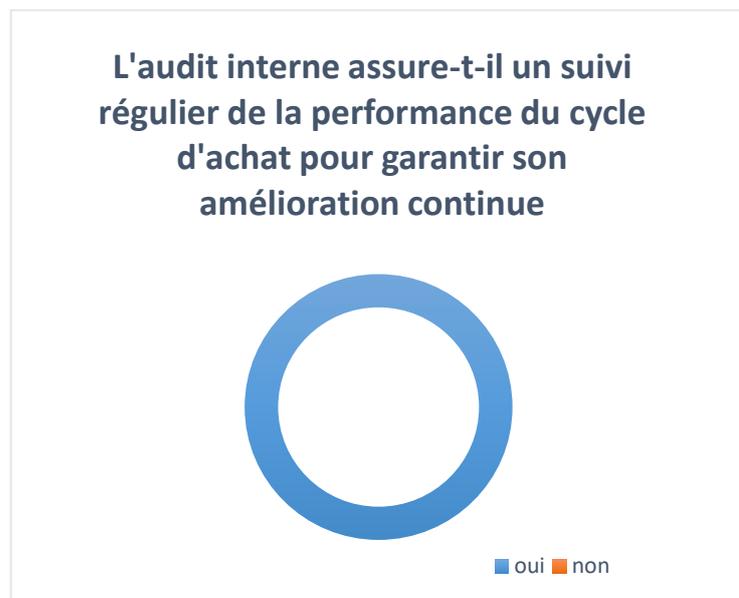
- QST N°13 : L'audit interne assure-t-il un suivi régulier de la performance du cycle d'achat pour garantir son amélioration continue ?
- RPS N°13 :

	Participants	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	0	00%
Total	10	100%

#### ❖ Interprétation :

L'analyse des réponses des participants révèle que l'audit interne chez CEVITAL joue un rôle essentiel en surveillant régulièrement la performance du cycle d'achat/fournisseur. Ce suivi permet non seulement d'évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations d'achat, mais aussi de garantir une amélioration continue. L'audit interne examine les procédures, les transactions et les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Grâce à cette surveillance, l'audit interne peut identifier des opportunités d'amélioration et des inefficacités. En fournissant des recommandations l'audit interne contribue à l'optimisation du processus d'achat/Fournisseur, assurant ainsi que le système reste adaptable et en constante évolution pour répondre aux exigences et aux objectifs de l'entreprise.

## Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)



Source : Réalisé par nous-mêmes

➤ QST N°14 : Comment évaluer-vous la performance de l'audit interne de l'entreprise CEVITAL ?

➤ RPS N°14 :

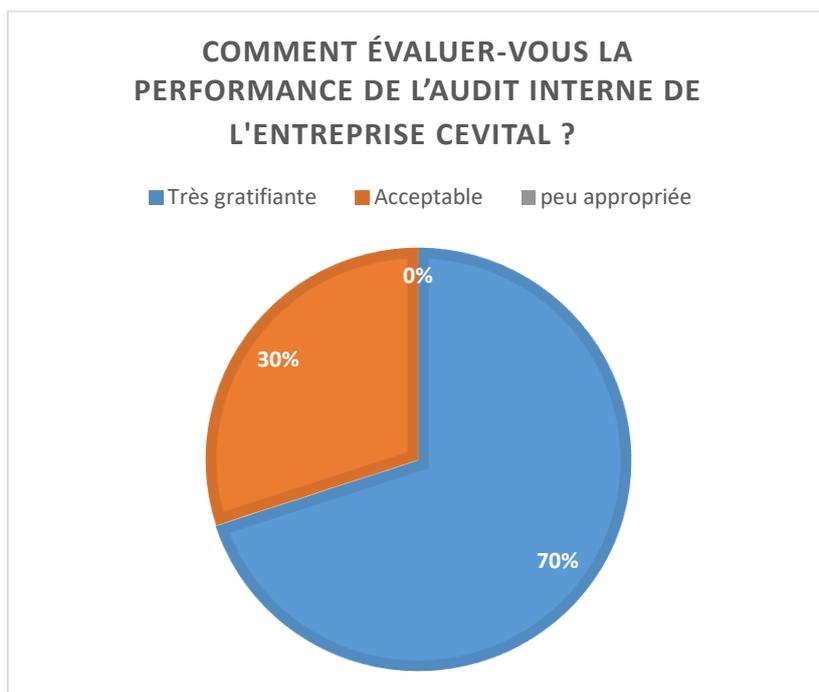
	Participants	Pourcentage
Très gratifiante	7	70%
Acceptable	3	30%
Peu appropriée	0	00
Total	10	100%

### ❖ Interprétation :

Une majorité relative de 70 % des répondants à ce questionnaire affirme que la fonction d'audit interne est très gratifiante et efficace, Cela implique que les contrôles, les évaluations et les recommandations de l'audit interne sont perçus comme ayant un impact positif sur l'organisation.

### **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

Tandis que 30 % la jugent acceptable, les participants dans cette catégorie trouvent que la fonction d'audit interne remplit son rôle de manière satisfaisante, sans être exceptionnelle. Ils considèrent que l'audit interne est correct et répond aux attentes de base.



Source : Réalisé par nous-mêmes



## **Chapitre 3 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR)**

---

### **Conclusion Chapitre N°3 :**

Pour conclure, durant notre période de stage pratique, nous avons pu mener une mission d'audit interne chez Cevital, ciblant spécifiquement le cycle achats/Fournisseur de cette entreprise. Cette opportunité nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques, tout en bénéficiant de l'orientation d'un professionnel expérimenté dans le domaine, à savoir l'auditeur interne de Cevital.

A travers notre stage chez Cevital, nous avons pleinement constaté l'impact de la fonction d'audit interne sur la performance de l'entreprise, est en particulier sur celle du cycle achat/Fournisseur. En utilisant une gamme d'outils spécialisés, l'audit interne nous a permis d'identifier avec précision les faiblesses et les risques potentiellement préjudiciables au bon fonctionnement de ce cycle Achat/Fournisseur. Ces révélations sont essentielles car ces problèmes peuvent avoir un effet direct sur la performance du cycle d'achat/fournisseur ainsi que sur la performance globale de l'entreprise.



# *Conclusion Générale*

---

### Conclusion Générale :

L'apparition de l'audit interne n'est pas due au hasard, mais sa naissance est comme une réponse aux besoins de surveillance, de conformité et de performance des entreprises modernes, Contribuant ainsi, à leurs pérennités et à entreprendre une relation de confiance avec les parties prenantes.

L'art de l'audit interne repose sur une méthodologie structurée en trois phases à savoir : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion. Cette méthodologie est caractérisée par des techniques qui assurent la qualité des missions d'audit. Ces techniques permettent à l'auditeur interne de former une opinion objective et d'apporter des éléments probants des faits qu'il rapporte et cela en utilisant différents outils tels que QSI ; Flow-Charts ; FRAP, Interview ; Entretien...etc.

La fonction d'audit interne fait partie intégrante de l'entreprise et mène ses missions conformément aux politiques définies par la direction générale ou par le conseil d'administration tout en étant indépendante et objective.

Il est essentiel de préciser que la réussite de n'importe quelle mission d'audit interne dépend non seulement des normes fixées par « l'IIA », mais aussi des compétences professionnelles de l'auditeur interne. En combinant ces compétences avec le respect des normes professionnelles, l'auditeur interne peut fournir des résultats de qualité et des recommandations précieuses pour améliorer la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne , et par conséquent, avoir un impact direct sur la performance de l'entreprise.

Notre mission tout au long de notre travail a été de mettre en évidence la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Durant notre mission d'audit au sein du service approvisionnement sur le processus d'achat/Fournisseur, nous avons commencé par essayer de mettre en évidence les différentes tâches à l'aide d'une grille d'analyse des taches ainsi qu'un diagramme de circulation des documents afin de tracer leur parcours au sein des différents services, a cela s'ajoute deux questionnaires préparés par nos soins et un tableau d'analyse des risques. Ces outils nous ont permis de mieux appréhender le fonctionnement du processus d'achat/Fournisseur et d'identifier les éventuelles failles ou faiblesses nécessitant des améliorations.

## Conclusion Générale

---

Globalement, cette étude nous a permis d'avoir une vision plus éclairée sur la fonction d'audit interne et de comprendre la différence qui existe avec les notions voisines telles que le contrôle interne, l'audit externe... Ainsi que son rôle dans l'amélioration de la performance des entreprises et cela en contribuant à identifier les risques qui pourraient empêcher la réalisation des objectifs, mais aussi proposer des solutions pour en faire face.

Une autre observation tirée de cette étude est que l'audit interne s'avère être un outil indispensable pour toute organisation ou entreprise qu'elle soit petite, moyenne ou grande, il contribue à une meilleure prise de décision, à avoir une assurance sur le degré de maîtrise de ces opérations et proposer des solutions aux risques rencontrés.

De plus, cette étude nous a permis de comprendre que la fonction d'achat/Fournisseur au sein d'une entreprise n'est pas une action simple à réaliser, mais c'est une action qui nécessite une planification et une coordination entre les différents départements d'une entreprise.

À l'issue de ce travail, la première hypothèse est infirmée. Quant aux deuxième et troisième hypothèses elles sont confirmées à savoir :

✓ **La première hypothèse :** Malgré que L'audit interne est un outil précieux pour évaluer les processus internes, identifier les lacunes et les risques potentiels, et recommander des améliorations, il ne peut identifier tous les risques auxquels une entreprise est confrontée, car l'audit interne ne peut pas faire un contrôle exhaustive, mais il s'appuie juste sur un échantillon parmi les milliers d'opérations réaliser, lorsqu'en parle d'audit en parle uniquement d'une assurance raisonnable donc cette première hypothèse est infirmée.

✓ **Deuxième hypothèse :** Nous avons vérifié cette hypothèse selon laquelle l'audit interne contribue à renforcer la performance du cycle achat/Fournisseur et cela en identifiant les risques liés à ce processus d'achat/Fournisseur et en formulant des recommandations afin de faire face et contribuer à son fonctionnement d'une manière efficace. Donc cette hypothèse est affirmée.

✓ **Troisième hypothèse :** L'hypothèse selon laquelle la performance peut être définie comme le niveau d'efficacité avec lequel une entreprise atteint ses objectifs est affirmée et acceptée. Cette définition met l'accent sur l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels et financiers.

## Conclusion Générale

---

En somme, l'audit joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance d'une entreprise. Il contribue principalement en établissant un solide système de contrôle interne, en définissant des procédures claires pour les employés, et en surveillant de près les risques et leur évolution. De plus, il aide à la prise de décision et à la gouvernance globale de l'entreprise. En combinant ces fonctions, l'audit interne ajoute une réelle valeur à l'organisation en favorisant son efficacité et en soutenant sa croissance.

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

- ✓ La complexité du concept de la performance ;
- ✓ Le manque de documentation au niveau de la bibliothèque ;
- ✓ La difficulté d'accéder à certains documents au niveau de l'entreprise ;
- ✓ Le manque de temps pour mener à bien notre mission d'audit interne.

Malgré ces limites, les résultats et conclusions obtenus dans notre travail offrent des aperçus préliminaires significatifs sur la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise. Il est toutefois essentiel de prendre en compte ces limites pour orienter les futures recherches dans ce domaine et approfondir la compréhension de la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

En explorant la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise, Ce mémoire ouvre de nouvelles perspectives de recherche. Un aspect particulièrement intéressant est la différence entre les entreprises qui disposent d'une fonction d'audit interne et celles qui n'en disposent pas de cette fonction, une variable qui reste encore peu étudiée.



# **Bibliographie**

---



## Bibliographie :

- Alazard, C., & Separi, S. (2007). *Contrôle de gestion*. Paris, France: Dunod.
- Alazard, C., & Separi, S. (2004). *Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
- Arnoud, H. (2001). *le contrôle de gestion en action*. Paris : liaisons.
- Becour, J., & Henri, B. (1991). *l'audit opérationnel*. Paris: Economica.
- Bellut, S. (2002). *Les processus de la décision*. France : Afnor.
- Benayache, S., & Hammar, N. (2021). *Audit interne: Quelle valeur ajoutée sur la fonction d'approvisionnement*. Bejaia, Algérie : Université d'Abderrahmane Mira, Bejaia.
- Boujlida, A. (2002). *La performance financière des PME manufacturières: conceptualisation et mesure (Mémoire de fin d'étude)*. Québec, Canada: Université du Québec.
- Bouquin, H., & Becour, J. (1996). *L'audit opérationnel*. Paris : Economica.
- Brennemann, R., & Separi, S. (2002). *Economie d'entreprise*. Paris: Dunod.
- Bertin, E. (2007). *Audit interne : Enjeux et Pratiques à l'international*. Paris: d'organisation.
- Bruno, B., & Harache, C. (2010). *Toute la fonction management*. Paris, France: DUNOD.
- Cherfaoui, A., & Latreche , a. (2016). *Apport de l'audit interne a la performance de l'entreprise . Béjaia , Algérie: université abderrahmane-mira de Bejaïa.*
- Dubuisson, S. (2009). *L'audit*. Paris: la découverte.
- Dohou, A., & Berland, N. ( MAI,2007). *Mesure de la performance globales des entreprises*. (p. 03). 28 éme congrès de l'IFC.
- Domin, J., & Nieddu, M. (2012). *la performance des institutions*. Open édition journlas.
- Fernandez, A. (2013). *l'essentiel du tableau de bord (éd. 4e)*. Paris, France: Eyrolles.
- Gervais, M. (1989). *le contrôle de gestion par les systèmes budgétaires*. Paris: Aubin imprimeur
- Gervais, M. (2008). *Contrôle de gestion (éd. 8e)*. Paris, France: Economica.
- Hammiche, T. (2024, janvier). *Audit approfondie (Cours Master 2 CCA)*. Bejaia: Université Abderrahmane-Mira de Bejaïa.
- Hubert, B. (2002). *Analyse financière (éd. 2e)*. Paris: Dunod.



- IFACI. (s.d.). Perspectives internationales, l'audit interne et l'audit externe. France.
- Igalens, J., & Jean Marie, P. (2016). Audit social meilleures pratiques, méthodes, outils. Paris, France: Eyrolles .
- Javel, G. (2010). Gestion de la production (éd. 4e). Paris: Dunod.
- Khadidja, R. (2015). L'importance de l'audit interne au sein de l'entreprise (Mémoire Master). Mostaganem, Algérie: Université Abdel Hamid Ibn Badis .
- Meriem, C. (2013). Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne (Thèse de Doctorat). Tlemcen, Algérie: Université Abou Beker Belkaid.
- Mitonneau, H. (1994). Réussir l'audit de qualité (éd. 02). France: Afnor.
- Menard, L. (2004). Dictionnaire de la comptabilité et de gestion financière (éd. 2e). Paris.
- Parége, B., Vera, J., & Schick, P. (2014). Audit interne et référentiels de risques. Paris: Dounod.
- Reding, K., Sobel, P., & all, a. (2015). Manuel de l'audit interne (éd. 3, Vol. 2). Slovénie: Eyrolles.
- Renard, j. (2000). Théorie et pratique de l'audit interne. Paris: d'organisation.
- Renard, J. (2006). Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 6). Paris: d'organisation.
- Renard, J. (2009). Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 7). Paris: d'organisation.
- Renard, J. (2013). Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 8). Paris: d'organisation.
- Schick, P. (2007). Mémento d'audit interne. Paris: Dunod.
- Vlaeminck, J. H. (1979). Histoire de la comptabilité. Paris: Pragmos.
- (2024, 04 28). Récupéré sur <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/>



# Annexe

---

---



CEVITAL SPA

# Pièce comptable

Pièce no : FFMAN ALB01FFMAN2311000017

FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC 2 CHAMBRE FROIDE SEPT 2023

Référence : EN/085/23

Site : CEV00 Financier

Journal : ALB01

ACHATS ACH

Etat : Provisoire

Type de pièce : FFMAN

Devise : 1,00 DZD 0,0000

Document origine : EN/085/23

Catégorie : Réelle

Opérateur de saisie: [REDACTED]

Date pièce : 08/11/2023

Date de cours : 30/09/2023

Date document : 30/09/2023

Date échéance : 08/11/2022

Date de saisie : 08/11/2023

Compte	Intitulé Compte	Libellé Ecriture	Tiers	Libellé tiers	TVA	Lettrage	Débit TR	Crédit TR	Débit TC	Crédit TC
613210000000	LOCATION A USAGE COMMERCIAL	FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC CHAMBRE FROIDE 3000M3 NEG-SEPT			TNOR		1 170 000,00		1 170 000,00	0,00
445661000000	TVA DEDUCTIBLE SUR BIENS ET SERVICES TAUX NORMAL	FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC 2 CHAMBRE FROIDE SEPT 2023			TNOR		222 300,00		222 300,00	0,00
613210000000	LOCATION A USAGE COMMERCIAL	FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC CHAMBRE FROIDE 1500M3 POSITSEPT			TNOR		585 000,00		585 000,00	0,00
445661000000	TVA DEDUCTIBLE SUR BIENS ET SERVICES TAUX NORMAL	FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC 2 CHAMBRE FROIDE SEPT 2023			TNOR		111 150,00		111 150,00	0,00
401112000000	FRS ACHAT SERVICES FRS ALG	FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC 2 CHAMBRE FROIDE SEPT 2023	00004767	SARL FRIGO STOCK				2 088 450,00	0,00	2 088 450,00
<b>Social</b>							<b>Total pièce</b>	<b>Référentiel : RCL</b>		
613210000000	LOCATION A USAGE COMMERCIAL	FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC CHAMBRE FROIDE 3000M3 NEG-SEPT					1 170 000,00		1 170 000,00	0,00

EXP-CGS-ADM&SOUT-0000	PRJ:	819 000,00	
EXP-COIEK-ADM&SOUT-0000	PRJ:	351 000,00	
613210000000	LOCATION A USAGE COMMERCIAL	FACT N° EN/085/23 FRIGO STOCK LOC CHAMBRE FROIDE 1500M3 POSITSEPT	585 000,00
EXP-CGS-ADM&SOUT-0000	PRJ:	58 500,00	
EXP-COIEK-ADM&SOUT-0000	PRJ:	526 500,00	
<b>Analytique</b>		<b>Référentiel : RCA</b>	<b>1 755 000,00</b>
			<b>0,00</b>
			<b>0,00</b>

N° : **DR23012812**

Code Tiers:	<b>09004767</b>	Nbre jours crédit fournisseur:	60
Raison Sociale:	<b>FRIGO STOCK BEJAIA</b>		

Date	
Demande de règlement:	24/10/2023
Demande Limite de règlement:	08/12/2023
Paiement souhaité le:	

Accusé de la DEC

## Reçu le

# 02 NOV. 2023

### BOUGHIDEN Meriem

**Structure :** Direction Achats & Approvisionn **Dpt/Service :** Appro. IMS et Marketing

**Objet de la Dépense :** LOCATION CHAMBRE FROID

**Montant en chiffres :** **2 100 361,90 DZD** **Devise :** dinars algérien

**En lettres :** Deux millions cent mille trois cent soixante et un dinars algériens et quatre-vingts-dix centimes

**DIRECTION ORDONNATRICE :**

	Ordonnateur	Responsable	Directeur / DG
Nom et prénom :	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
Fonction :	[Redacted]	Responsable Approvisionnements	[Redacted]
Date :	[Redacted]	25 OCT. 2023	[Redacted]
Cachet et signature :	[Signature]	[Signature]	[Signature]

**COMPTABILITE :**

	Comptable - Vérificateur	Responsable	Chef Département
Nom et prénom :	[Redacted]		
Fonction :	Compta		
Date :	[Redacted]		
Cachet et signature :	[Signature]		

**TRESORERIE :**

	Trésorier	Responsable	DFC
Nom et prénom :			
Fonction :			
Date :			
Cachet et signature :			

**Banque :** **N° OV/Chèque :** **Date :**



## Annexe Demande de Règlement

Cevital Agro Industrie Nouveau Quai-Port de Béjaia  
Tél: 034 20 20 00 Fax: 034 21 27 73

N° : DR23012812

Dernier contrat en vigueur :	CTR2212406
Date Expiration :	31/12/2023

### FACTURES :

N°FC	Designation	Réf Coswin	Date Fac.	Date Récep.	Nb. Jr.	Montant	Devise
086/2023	LOCATION CHAMBRE FROID	DateASF : 24/10/2023 BC: CF23007415	30/09/2023	09/10/2023	9	11 911,90	DZD
085/2023	LOCATION CHAMBRE FROID	DateASF : 24/10/2023 BC: CF23007415	30/09/2023	09/10/2023	9	2 088 450,00	DZD
<b>Nb Factures: 2</b>						<b>Montant Total:</b>	<b>2 100 361,90 DZD</b>

09/10

FR 2300.3100

Facture N°: EN/085/23  
Date: 30/09/2023  
Période facturée: Sept 2023  
Mode de paiement: à terme  
Produits: Margarine, Jus et Beurre.

Contrat N° CTR2212406 Du 10/12/2022  
Bon de Commande N° CF23007415  
du 04/10/2023

Doit:

**SPA CEVITAL**  
Adresse: Nouveau Port de Bejaia  
RC N° : 98 B 0003802  
AI N° : 06010108900  
NIF N° : 099806000380297  
NIS N° : 099806010706436

Nature de Prestation	Vol. / Qté	Prix Unit. HT	Montant HT
<b>Entreposage:</b>			
la chambre Négative de 3000 M3 Le Mois de Septembre 2023	3 000,00	390,00	1 170 000,00
la chambre Positive de 1500 M3 Le Mois de Septembre 2023	1 500,00	390,00	585 000,00
<b>Montant HT:</b> .....			1 755 000,00
<b>TVA 19%:</b> .....			333 450,00
<b>Montant TTC:</b> .....			2 088 450,00

La présente facture est arrêtée à la somme de: Deux millions quatre vingt huit mille quatre cent cinquante Dinars en TTC.

Service Commercial

Service Comptabilité



Chef Sec. Commercial  
et Exploitation P/I

M<sup>me</sup> HAMMACHE D.







Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

## ATTESTATION DE SERVICE FAIT

AR23009100

ORIGINAL

Code Fournisseur : F04767 Raison Sociale : FRIGO STOCK BEJAIA

Adresse : CITE IDERAKEN TIMEZRIT TIMEZRIT

Adresse de réception :

Service Gestion Stocks IP

Motif : RECEPTION PRESTATION FOURNIE

N° Tel : 034 26 11 32

N° Fax : 034 2616 09

N° et Date de pièce	N° et Date Facture	N° et Date Commande	N° D.A	Ecart date ASF/FACT
AR23009100 Du 09/10/2023 Montant 1 765 010,00 DZD	085/086/2023 Du 30/09/2023 Montant 1 765 010,00 DZD	CF23007415 Du 04/10/2023 Montant 1 765 010,00 DZD	DA23005194 Du 24/09/2023	9 Jours

Nous, soussignés Spa Cevital, déclarons que le fournisseur ci-dessus a bien réalisé les prestations de service ci-après pour notre société conformément au bon de commande et à la facture ci-dessus SANS AUCUNE RESERVE.

No	Prestation	Désignation Prestations	Code / Désignation Centre de Charge	Qté / Unité	Valeur
1	B9701Y0001	- LOCATION D HANGAR/ ENTREPÔT - FRIGO-STOCK SEPT 2023	ADM&SOUT-APPRO / Direction Approvisionnement	1,00 MO	1 755 000,00
2	B9799Y0001	- DIVERS PRESTATIONS AVEC TVA 19% - FRIGO-STOCK SEPT 2023	ADM&SOUT-APPRO / Direction Approvisionnement	1,00 UN	10 010,00

Valeur Total 1 765 010,00 DZD

Circulation	Demandeur	Approvisionneur	Directeur Structure Ordonnatrice	Directeur membre du COMEX
Nom & Prénom	Fouad SAIT	Smail MAOUCHI		Sofiane HAMMOU
Visa		 Approvisionneur Senior 24 OCT 2023		 Directeur Supply Chain Pole

\*Visa Obligatoire du Directeur membre du COMEX (Montant Supérieur à 1MDA)

Diffusion :

1- DFC - 2 Appro - 3 Ordonnateur

Service Commercial

N° 09

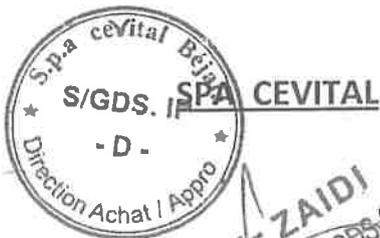
Etat Mensuel de Prestation d'Entreposage

Client: SPA CEVITAL

PERIODE Septembre 2023

Période de prestation	Nature de Prestation	chambres	Nbre de chambre	OBS
<u>Du 01/09/2023 au</u> <u>30/09/2023</u>	Entreposage	Chambre positive d'un volume de 1500M3	1	
		Chambre Négative d'un volume de 3000M3	1	
<b>Total des chambres:</b>			<b>2</b>	<b>//</b>

Timezrit le 01/10/2023



**Samir ZAIDI**  
Chef Département GDS (IP)

SARL FRIGO STOCK

Chef Sce. Commercial  
et Exploitation P

M<sup>me</sup> HAMMACHE D.



Tél: +213 (0)34 20 20 00  
 Fax: +213 (0)34 21 27 73



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

# BON DE COMMANDE

N° Commande : CF23007415  
 Date Commande : 04/10/2023  
 Date Livraison : 31/10/2023  
 Mode de paiement : Virement Bancaire

Nom de l'approvisionnement :   
 N° Tel: 034 10 38 19 / 034 10 38 12  
 N° Fax: 034 10 39 39 / 034 10 38 38

Code fournisseur : F04767  
 Nom fournisseur : FRIGO STOCK BEJAIA  
 Adresse : CITE IDERAKEN TIMEZRIT TIMEZRIT  
 N° Tel : 034 26 11 32 N° Fax : 034 2616 09

Réf. :

No	Article	Désignation	Réf. Fabricant	Réf. Fournisseur	Qté	P.U. Brut	Montant Brut	Rem. %	Rem. Mitt	P.U. Net	Montant Net	TVA	Montant TTC
1	B9701Y0001	- LOCATON D HANGAR/ ENTREPOT - FRIGO-STOCK SEPT 2023	PRESTATION	SEPTEMBRE	1,00	MO 1 755 000,00	1 755 000,00	0,00	0,00	1 755 000,00	1 755 000,00	19,00	2 088 450,00
2	B9799Y0001	- DIVERS PRESTATIONS AVEC TVA 19% - FRIGO-STOCK SEPT 2023	PRESTATION	SEPTEMBRE.	1,00	UN 10 010,00	10 010,00	0,00	0,00	10 010,00	10 010,00	19,00	11 911,90

TVA	Base	Taux	Montant TVA
TNOR	1 765 010,00	19,00	335 351,90
Autres taxes			Montant taxe

Montant HT	1 765 010,00	DZD
Montant TPF		
Montant TVA	335 351,90	DZD
Montant TTC	2 100 361,90	DZD

Accusé de réception fournisseur Direction Achats et Approvisionnements

Reçu le: 04/10/2023.

*[Signature]*



L'accusé de réception de la présente commande est à retourner daté et signé. Le n° de la commande doit figurer impérativement sur le colis et sur la facture.

Chef Sec. Commercial et Exploitation P/I



špa

Fiche de vérification  
de la facture

CEVITAL AGRO-INDUSTRIES

Direction des finances & Comptabilité

Département comptabilité Financière SERVICES

CONTRAT N° CTR2212406

FOURNISSEUR FRIGO STOCK

DUREE 01/01/2023 AU 31/12/2023

NATURE PRESTATION DE SERVICE  
ENTREPOSAGE SOUS FROID ET  
MANUTENTION DES PLAETTE

DESIGNATION	PU	SUPERFICIE	MT HT
ENTREPOSAGE CHAMBRE FROIDE (NEGATIF)	390	3000	1 170 000,00
ENTREPOSAGE CHAMBRE FROIDE (positif)	390	1500	585 000,00
<b>TOTAL</b>			<b>1 755 000,00</b>

manutention palette chargée et déchargé	130
Heure supplémentaire a 50%	270
Heure supplémentaire a 75%	300
Heure supplémentaire a 100%-	345

  
Comptable

## Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Listes des tableaux et figures

Liste d'abréviations

*Introduction générale*.....01

**Chapitre N°01 : Cadre conceptuel de l'audit interne**.....05

Introduction

**Section N°01 : Généralités sur la fonction d'audit interne** .....06

**1.1. Naissance de la fonction d'audit interne** .....06

**1.2. Définition d'audit interne** .....07

**1.3. Les trois piliers d'un audit interne efficace** .....08

**1.4. Typologies de l'audit interne**.....09

1.4.1. Selon la nature de l'audit ou son objectif.....10

1.4.2. Selon le domaine concerné.....11

1.4.3. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur.....12

**1.5. Les objectifs de l'audit interne**.....13

1.5.1. L'assistance et le conseil de management.....13

1.5.2. Promouvoir la culture de contrôle.....13

1.5.3. L'accompagnement des changements.....14

1.5.4. La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise.....14

1.5.5. L'auditeur est un révélateur d'amélioration.....14

**Section N°02 : Cadre référentiel et normes internationales de l'audit interne** .....14

2.1. Le cadre de référence international des pratiques professionnelles .....14

2.2. Le code de déontologie.....15

2.3. Normes international d'audit.....18

2.3.1. Les normes de qualification (Série1000).....18

2.3.2. Les normes de fonctionnement (Série 2000).....19

2.3.3. Les normes de mise en œuvre.....21

**Section N°03 : Démarche d'une mission d'audit interne** .....21

**3.1. Définition de la mission d'audit interne**.....21

3.1.1. Le champ d'application.....22

a)- L'objet .....	22
b)- La fonction .....	22
c)- La durée .....	23
<b>3.2. Le processus de déroulement d'une mission d'audit interne.....</b>	<b>23</b>
<b>I.</b> Phase de préparation .....	23
<b>II.</b> Phase de réalisation .....	27
<b>III.</b> Phase de conclusion .....	29
<b>3.3. Les outils et techniques de l'audit interne .....</b>	<b>32</b>
3.3.1. Les outils d'interrogation.....	33
3.3.2. Les outils de description.....	38
<b><u>Section N°04 : Appréciation du dispositif de contrôle interne .....</u></b>	<b>45</b>
<b>4.1. Définitions du contrôle interne .....</b>	<b>45</b>
4.1.1. Selon l'Ordre des experts comptables (OEC).....	45
4.1.2. Selon l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).....	46
<b>4.2. Les objectifs du dispositif du contrôle interne.....</b>	<b>46</b>
4.2.1. La protection des actifs.....	46
4.2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières, comptables et opérationnelles.....	47
4.2.3. Le respect des lois, règlements.....	47
4.2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations.....	47
<b>4.3. Les composants du contrôle interne.....</b>	<b>48</b>
4.3.1. Environnement de contrôle.....	48
4.3.2. Evaluation des risques.....	48
4.3.3. Activités de contrôle.....	48
4.3.4. L'information et communication.....	49
4.3.5. Le Pilotage.....	49
<b>4.4. Les outils du dispositif de contrôle interne.....</b>	<b>50</b>
4.4.1. Les outils d'interrogation.....	50
4.4.2. Les outils de description.....	50
<b>4.5. évaluation du contrôle interne.....</b>	<b>50</b>
<b>4.6. Les limites du contrôle interne.....</b>	<b>51</b>
<b>4.7. les relations et les divergences entre la fonction d'audit interne et le dispositif du         contrôle interne.....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusion Chapitre N 01.....</b>	<b>53</b>

<b>Chapitre N°02 : Cadrage théorique de la notion de la performance.....</b>	<b>54</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>54</b>
<b><u>Section N°01 : Généralités sur la performance.....</u></b>	<b>55</b>
<b>1-1- Définitions et concepts de base sur la performance.....</b>	<b>55</b>
1-1-1- Définitions.....	55
1-1-2- Concepts de bases de la performance.....	56
<b>1-2- Typologies de la performance.....</b>	<b>57</b>
1-2-1- La performance économique /financière.....	57
1-2-2- La performance commerciale.....	57
1-2-3- La performance sociale.....	57
1-2-4- La performance stratégique et concurrentielle.....	57
1-2-5- La performance organisationnelle.....	57
<b>1-3- Objectifs de la mesure de la performance.....</b>	<b>57</b>
<b><u>Section N°2 : Mesures et indicateurs de la performance.....</u></b>	<b>58</b>
<b>2.1. Mesures de la performance.....</b>	<b>58</b>
2.1.1. Critère Quantitatifs.....	58
2.1.2. Critère Qualitatifs.....	59
<b>2.2. Indicateurs de la performance.....</b>	<b>59</b>
2.2.1. Définition d'un indicateur de performance.....	59
2.2.2. Indicateurs clé de la performance.....	59
2.2.2.1. Indicateurs de performance de productivité.....	59
2.2.2.2. Indicateurs de performance de qualité.....	59
2.2.2.3. Indicateurs de performance de capacité.....	60
2.2.2.4. Indicateurs de performance stratégique.....	60
<b>2.3. Caractéristiques d'un bon indicateur.....</b>	<b>60</b>
2.3.1. La pertinence.....	60
2.3.2. La qualité et la précision de la mesure.....	60
2.3.3. La faisabilité.....	60
2.3.4. La convivialité d'interprétation et d'utilisation.....	60
<b>2.4. Rôles d'un indicateur.....</b>	<b>60</b>
2.4.1. Informer.....	60
2.4.2. Diagnostiquer.....	60
2.4.3. Prévoir.....	61
<b>2.5. Outils d' pilotage et d'évaluation de la performance.....</b>	<b>61</b>
2.5.1. le tableau de bord.....	61
2.5.1.1. Définition.....	61
2.5.1.2. Caractéristique d'un bon tableau de bord.....	61
2.5.1.3. Rôles du tableau de bord.....	62

2.5.2. Soldes intermédiaires de gestion.....	62
2.5.2.1. Définition.....	62
2.5.2.2. L'objectif des soldes intermédiaires de gestion.....	63
2.5.3. Contrôle de gestion.....	63
2.5.3.1. Définitions de Contrôle de Gestion.....	64
2.5.3.2. Les objectifs du contrôle de gestion.....	64

**Section N°3 : La contribution de l'audit interne à la performance du cycle achat/fournisseur.....65**

<b>3.1. Définition de la fonction d'achat/Fournisseur.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2. La différence entre la fonction Achat/Fournisseur et celle d'approvisionnement.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. Les objectifs de la fonction Achat/Fournisseur.....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. Les différents risques liés à la fonction achat/Fournisseur.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5. Les principaux mots-clés liés à la procédure d'achat.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6. L'apport de l'audit interne à la fonction Achat/Fournisseur.....</b>	<b>68</b>

**Section N°4 : Les apports de l'audit interne à la performance de l'entreprise.....68**

<b>4.1. Identification et maîtrise du risque.....</b>	<b>68</b>
4.1.1. Définitions du risque.....	69
4.1.2. Les types de risques d'audit.....	70
4.1.2.1. Le risque inhérent.....	70
4.1.2.2. Le risque de non contrôle.....	71
4.1.2.3. Le risque de non détection.....	71
4.1.3. Plan de réponses aux risques.....	72
4.1.3.1. L'acceptation.....	72
4.1.3.2. Le partage.....	73
4.1.3.3. L'évitement.....	73
4.1.3.4. La réduction.....	73
4.1.4. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques.....	73
<b>4.2. Contribution de l'audit interne à l'efficacité du contrôle interne.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3. Audit interne outil de gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>74</b>
4.3.1. Définition de la gouvernance.....	75
<b>4.4. Audit interne : Attirer la confiance des tiers et contribuer à l'amélioration de la sécurité des dirigeants.....</b>	<b>76</b>
4.4.1. Attirer la confiance des tiers.....	76
4.4.2. Améliorer la sécurité des dirigeants.....	76
<b>4.5. L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision.....</b>	<b>77</b>
4.5.1. Définition de la décision.....	77
4.5.2. Les étapes de la décision.....	77
4.5.2.1. Identification des problèmes.....	78
4.5.2.2. Recherche des solutions.....	78

4.5.2.3. Choix d'une ou plusieurs solutions.....	78
4.5.2.4. Mise en œuvre de la solution.....	78
4.5.2.5. Contrôle ou phase de suivi.....	78
<b>4.5.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion Chapitre N02.....</b>	<b>80</b>
<b>Chapitre N°03 : Cas pratique d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CEVITAL (CAS CYCLE ACHAT / FOURNISSEUR).....</b>	<b>81</b>
<b><u>Section N°1 : Présentation de la structure d'accueil de CEVITAL.....</u></b>	<b><u>81</u></b>
<b>1.1. Description de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>81</b>
<b>1.2. Les activités de CEVITAL.....</b>	<b>81</b>
<b>1.3. Les clients de CEVITAL.....</b>	<b>84</b>
<b><u>Section 2: Déroulement d'une mission d'audit interne du processus d'achat/Fournisseur au sein de l'entreprise CEVITAL.....</u></b>	<b><u>85</u></b>
<b>2.1. La phase de préparation (1<sup>er</sup> Phase).....</b>	<b>85</b>
2.1.1. La lettre de mission (ordre de mission).....	86
2.1.2. Prise de connaissance de la fonction d'achat.....	87
2.1.3. Identification des risques.....	93
2.1.4. Détermination des objectifs d'audit.....	99
<b>2.2. Phase de réalisation (2<sup>ème</sup> Phase).....</b>	<b>101</b>
2.2.1. La réunion d'ouverture.....	101
2.2.2. Travail sur le terrain.....	103
<b>2.3. Phase de conclusion (3<sup>ème</sup> phase).....</b>	<b>108</b>
2.3.1. La réunion de clôture.....	108
2.3.2. Rapport d'audit interne.....	110
<b><u>Section 3 : L'importance de l'audit interne au sein de CEVITAL.....</u></b>	<b><u>112</u></b>
<b>3.1. Présentation et interprétation des résultats du questionnaire.....</b>	<b>112</b>
<b>Conclusion Chapitre N°03.....</b>	<b>125</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>126</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## **Résumé :**

L'émergence de l'audit interne n'est pas fortuite; elle répond aux besoins de surveillance, de conformité et de performance des entreprises modernes. L'audit interne contribue ainsi à la pérennité des entreprises et à l'établissement d'une relation de confiance avec les parties prenantes.

La fonction d'audit interne fait partie intégrante de l'entreprise et mène ses missions conformément aux politiques définies par la direction générale ou par le conseil d'administration tout en étant indépendante et objective.

D'après l'étude pratique menée au sein de l'entreprise CEVITAL, on a constaté que l'audit joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance d'une entreprise. Il contribue principalement à l'établissement d'un système de contrôle interne solide, en définissant des procédures claires pour les employés, et en surveillant de près les risques et leur évolution. De plus, il aide à la prise de décision et à la gouvernance globale de l'entreprise.

**Mots clés** : Audit interne, Contrôle interne, Performance, Pérennité, indépendante et objective, Risques, Prise de décision, Gouvernance.

## **Abstract:**

The emergence of internal audit is no accident; it responds to the needs of modern companies for monitoring, compliance and performance. In this way, internal audit contributes to the sustainability of companies and the establishment of a relationship of trust with stakeholders.

The internal audit function is an integral part of the company and carries out its tasks in accordance with the policies defined by senior management or the board of directors, while remaining independent and objective.

The practical study carried out at CEVITAL showed that auditing plays a crucial role in improving a company's performance. Its main contribution is to establish a solid system of internal control, by defining clear procedures for employees, and by closely monitoring risks and their evolution. It also contributes to decision-making and to the overall governance of the company.

**Keywords:** Internal audit, Internal control, Performance, Sustainability, Independent and objective, Risks, Decision-making, Governance.