

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences financières et comptabilité

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences financières et comptabilité

Option : Comptabilité et audit

L'INTITULE DU MEMOIRE

**La contribution de l'audit interne à l'amélioration
de l'activité Achat :
Cas de « CEVITAL »**

Préparé par :
- MAKHLOUF Tahar

Dirigé par :
-M. BERRABAH Bilal

Date de soutenance : 22 juin 2024

Jury :

Président : Hammiche Thiziri

Examineur : Felfoul Said

Rapporteur : BERRABAH Bilal

Année universitaire 2023/2024

Remerciements

Louange à dieu, le miséricordieux, sans lui rien de tout cela n'aurait pu être.

Nous exprimons notre vive reconnaissance à notre promoteur M.

BERRABAH Bilal pour ses précieux conseils, ses orientations, sa disponibilité, sa sympathie et le temps qu'il nous a patiemment consacré malgré ses différentes responsabilités.

Notre reconnaissance va également à nos familles pour tout ce qu'elles nous ont donné, pour leur soutien moral, leur bonne foi tout au long de notre cursus universitaire.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenus et encouragés tout au long de la réalisation de notre mémoire.

Enfin, nous remercions les membres du jury qui ont accepté de juger et examiner notre modeste travail.

Merci à toutes et à tous.

Tahar

Dédicaces

On dédit notre travail à nos très chers parents pour leurs
patiences, leurs amours leurs soutien et leurs encouragements
tout le long de notre cursus d'études.

À nos frères et sœurs qui n'ont cessé d'être pour nous des
exemples de persévérance, pour leurs encouragements et leurs
aides.

À tous les membres de nos familles qui nous ont soutenus.

À nos amis(e) et nos camarades qui ont contribué de près ou
de loin.

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : cadre théorique de l’audit interne	6
Section 1 : généralité sur l’audit interne.....	6
Section 2 : normes et exigences de l’audit interne.....	13
Section 3 : la contribution de l’audit interne dans l’amélioration du contrôle interne.....	20
Section 4 : Généralités sur la fonction d’achat.....	29
Chapitre II : Déroulement de la mission d’audit interne	31
Section 1 : phase de préparation.....	32
Section2 : la phase de réalisation	40
Section 3 : la phase de conclusion.....	45
Chapitre III : Audit interne de la fonction achat au sein de civital	53
Section 1 : prise de connaissance de l’organisme d’accueil cevital.....	53
Section 2 :la mission d’audit de la fonction d’achat au sein de cevital	60
Conclusion générale	89

Liste des Abréviations

Abréviations	Significations
AI	Audite interne
CI	Contrôle interne
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institut of Internal Auditor
IFAC	International Federation of Accountants
UEC	Union européenne des experts comptables
OECCA	Ordre des experts comptables et comptables agrès
AMF	Autorité du marché financière
DCD	Diagramme de circulation des documents
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GST	Grille de séparation des tâches
QCI	Questionnaire du contrôle interne
SCI	Système d'information comptable
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	Committe of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
PAC	Principe auto controle
TCO	Tableau comparative des offres
BC	Bon de commande
BL	Bon de livraison
SPA	Société par action
UHT	Ultras haute température
DG	Direction générale

DFC	Direction finance et comptabilité
DRH	Direction ressource humaine
DA	Direction achat
TCO	Tableau comparatif des offres
ERP	Entreprise ressource planning
DAP	Direction approvisionnement
MP	Matière première
CA	Chiffre d'affaire
BR	Bon de réception
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Grille d'analyse des tâches

Tableau N° 2 : plan d'approche.

Tableau N° 3 : Diagramme de circulation des documents

Tableau N° 4 : Questionnaire de contrôle interne (1^{er} version) :

Tableau N° 5 : Tableau des forces

Tableau N° 6 : Tableau des faiblesses

Tableau N° 7 : Questionnaire du contrôle interne : 2eme version

Tableau N° 8 : FRAP N° 1

Tableau N° 9 : FRAP N° 2

Tableau N° 10 : FRAP N° 3

Liste des figures

Figure N 01 : schéma de la définition de l'audit interne de système de management

Figure N° 02 : Organigramme général de CEVITAL AGRO-INDUSTRIE

Figure N 03 : organigramme de la DFC

Introduction Général

Introduction générale

L'entreprise est un ensemble de moyens réunis et organisés pour produire des biens et/ou services qui seront vendus pour réaliser des bénéfices. Elle cherche toujours à occuper la meilleure position sur le marché. Au cours des dernières années, nous assistons à l'émergence de nouveaux enjeux économiques imposés par les effets de la crise financière et l'introduction constante de nouvelles technologies sur le terrain, ce qui oblige les entreprises à redoubler d'efforts pour maximiser leurs profits et maintenir leurs rentabilités. Chose qui n'est pas aisée quand on évolue dans un cadre concurrentiel mondialisé. La maîtrise de l'entreprise est donc primordiale afin d'améliorer constamment ses performances et de s'adapter aux contraintes imposées son environnement.

Pour assurer une bonne coordination et un bon déroulement des activités de l'entreprise, les dirigeants suivent et appliquent une ou diverses stratégies dont le but d'améliorer le statut de leur organisation. Ils peuvent vérifier par eux même que les stratégies annoncées se déroulent de manière appropriée, mais cela ne s'applique pas lorsqu'il s'agit d'entreprise de grande taille. Et donc la direction doit mettre en place des dispositifs qui permettent de surmonter l'impossibilité d'appliquer la supervision directe et apporter plus de transparence dans la manière de gérer et d'organiser.

Ces dispositifs visent à s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit ses missions avec efficacité et efficience pour faire de cette entreprise, une entreprise performante.

L'amélioration de la performance de l'entreprise est souvent assimilée à l'augmentation des bénéfices et de la rentabilité, mais la performance ne se limite pas au seul aspect financier. La performance consiste à atteindre la rentabilité souhaitée par les actionnaires tout en générant un chiffre d'affaires et une part de marché qui assurent la survie de l'entreprise. Elle inclut également l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement de l'innovation des produits, l'amélioration des processus, le service après-vente, etc.

L'ensemble de dispositifs que l'entreprise doit instaurer pour garantir cette performance est désigné par le terme contrôle interne. Ce dernier peut donc être défini par toutes les mesures, règles, procédures et pratiques internes mises en place par l'entreprise. D'un côté, son objectif est d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine ainsi que la qualité de l'information, tandis que de l'autre, il vise à appliquer les instructions de la direction et à favoriser l'amélioration des performances.

Introduction générale

Et en effet, les entreprises sont tenues d'améliorer ce système du contrôle interne, en mesurant son efficacité et en suivant son état. C'est là qu'intervient le rôle incontournable de l'audit interne.

La fonction d'audit interne, qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne donne une assurance raisonnable que les opérations menées et les décisions prises sont sous contrôle, et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité.

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. L'évolution que connaît le métier de l'audit interne et la prise de conscience de son intérêt ont entraîné l'accélération du rythme de création des structures chargées de cette activité.

Notre thème fait l'objet d'étude sur « la contribution de l'audit interne à l'amélioration de l'activité Achat ». Nous avons choisi de nous concentrer spécifiquement sur la fonction d'achat car elle occupe une place centrale dans le fonctionnement des entreprises, influençant directement la gestion des ressources, la qualité des produits ou services, ainsi que la rentabilité globale de l'organisation. Ce choix a été motivé par notre stage réalisé au sein de l'entreprise CEVITAL, où nous avons pu observer de près les enjeux et les défis liés à cette activité.

Au cours du développement de ce travail de recherche, nous tenterons de répondre à la problématique suivante : **Comment l'audit interne contribue-t-il à la performance de l'activité d'achat de l'entreprise CEVITAL ?**

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit interne ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

Afin de mieux cerner les questionnements suscités, nous avons proposés les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : L'audit interne est un élément de base pour la gestion de la sécurité au sein d'une organisation, il a pour objet l'évaluation du système de contrôle interne.

Introduction générale

• **Hypothèse 02** : l'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel.

L'objectif de ce travail est de montrer l'importance de l'audit interne dans le fonctionnement de l'entreprise. Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'inscrit dans une approche descriptive analytique, qui porte sur une recherche bibliographique et un travail sur le terrain concrétisé par un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL de Bejaia.

Cette étude s'organisera autour de trois chapitres :

Le premier chapitre, se porte sur le cadre théorique d'audit interne, et il se répartit en trois sections : Généralité sur l'audit interne, les normes de l'audit interne et ses exigences, la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de contrôle interne.

Le deuxième chapitre est dédié à la présentation de la mission de l'audit interne. Pour cela, ce chapitre est divisé en trois sections : la phase de planification, la phase de réalisation et la phase de communication.

Le dernier chapitre porte sur l'audit interne de la fonction achat au sein de l'entreprise CEVITAL. Il est subdivisé en deux sections : prise de connaissance de l'organisme d'accueil CEVITAL, la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de CEVITAL

Chapitre I

Cadre théorique de L'audit interne

Chapitre I : cadre théorique l'audit interne

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'audit assure raisonnablement que les opérations menées et les décisions prises sont sous contrôle et contribuent aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier.

Pour ce faire l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité.

C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilités. Ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.

Dans ce chapitre, nous nous efforcerons de fournir une explication plus approfondie de l'audit interne. Pour ce faire, nous commencerons par une présentation générale de l'audit interne dans la première section, puis nous aborderons les normes et les exigences spécifiques de l'audit interne dans la deuxième section. Enfin, dans la troisième section, nous examinerons le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne.

Section 1 : généralité sur l'audit interne

Avant de plonger dans la définition précise de l'audit interne, explorons d'abord ses racines historiques pour mieux comprendre son évolution et son importance croissante dans le monde des entreprises. .

1-1-Les racines historiques de l'audit :

Le terme AUDIT trouve son origine dans la racine latine « Audio, Audire : écouter ».

Cette origine montre la réelle signification d'écoute de la fonction. Son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une

situation. Cependant, la notion d'audit a marqué son existence dans plusieurs civilisations lointaines et diversifiées¹.

300 avant JC ;

À Athéna : un contrôleur était responsable d'examiner les comptes de la trésorerie publique, et un autre pour toutes les personnes occupant un poste impliquant la manipulation des fonds publics.

A cet égard, Aristote observe : «Dix logistae et dix enthuni ont été choisis, chaque responsable public devait leur rendre des comptes, ils présentaient leurs résultats à la cour. Quiconque détournait des fonds devait rendre dix fois la somme dérobée ; dans le cas d'erreur administrative, la cour l'évaluait et le responsable devait le rendre sur un délai de 9 moi, à défaut le remboursement doublait.

À l'ère de la Rome antique : Le terme AUDIT est devenu fréquemment pratique à l'époque de l'empire romaine, le jugement des plaintes se faisait devant une jurisprudence à partir de l'audition des témoins ; ainsi les gouvernements romains avaient pris l'habitude de désigner questeurs qui contrôlaient les comptabilités de toutes les provinces.

Les Romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'Empereur sur la gestion des provinces.

Le moyen Age :

En Europe, précisément la dynastie merovingien, le roi à charger des délégués « missi dominici », ils sont des envoyés extraordinaires du seigneur. Or, ces agents ont devenu ordinaire lorsque le roi Charlier, connu par charlemagne en fait des agents réguliers de contrôle de l'administration locale. Éventuellement, les "missi dominici" étaient composé de deux personnes : un laïc (comte) et un clerc (évêque ou abbé) ; ils étaient affectés chaque année à la visite d'une région – dite missticum- leurs compétences étaient théoriquement collectives et universelles.

Après l'ère des charlemagnes, l'audit commença à être connu et à partir du 13eme siècle, cette période a connu une révolution en matière d'audit :

-La cite de pise a demandé un comptable bien connue, FIBONCCI, d'exercer comme auditeur de la municipalité moyennant des honoraires fixes.

¹ PaulRobert -Dictionnaire de la langue française LEPETIT ROBERT 1 -Edition1992, France.

-De même Venise avec d'avantage d'ingéniosité, a introduit pour ces auditeurs un système de paiement par résultat, les honoraires étaient calculés en fonction du nombre et de l'importance des erreurs et des fraudes découverte par l'auditeur.

Cette tradition s'est ultérieurement répandue, tout d'abord exclusivement dans les administrations. Puis, après l'événement du capitalisme et de l'actionnariat public, des prescriptions légales ont prévu l'intervention de réviseurs comptables pour les sociétés par actions dont le capital était ouvert aux publics. L'éclosion de l'audit vint avec la formation des grandes entreprises qui doivent rendre comptes à divers intéressés, puissance publique, associés, investisseurs, créiteurs divers, etc. Seul des chiffres significatifs et résumés doivent être fournis à ces partenaires d'où le premier rôle des auditeurs est de donner leur caution à ces chiffres.

De la fiabilité des documents comptables, l'audit s'est ensuite Progressivement étendu à l'appréciation du contrôle interne, c'est-à-dire à la fiabilité de l'information de gestion en général et au respect des procédures internes. »

Seuls des chiffres significatifs et résumés doivent être fournis à ces partenaires d'où le premier rôle des auditeurs est de donner leur caution à ces chiffres². »

1-2- Définition de l'audit interne :

. Pour définir ce concept, plusieurs définitions ont été élaborées, la plus exhaustive étant celle de l'**IFACI** qui le définit comme « Une activité indépendante et objective qui rassure un organisme sur le degré de maîtrise de ses opérations, qui 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 gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en formulant des propositions pour renforcer leur efficacité². »

² définition de l'audit interne –UFAI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - The Institute of Internal Auditors, éditions 2017

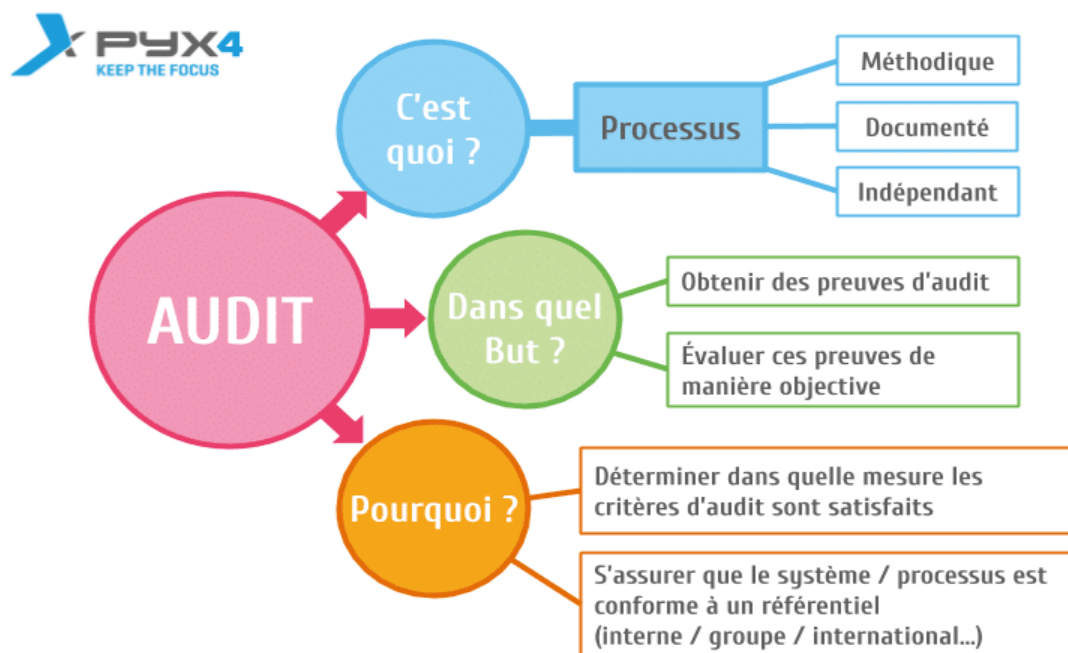
Figure N 01 : Schéma de la définition de l'audit interne de système de management³

Schéma de la Définition de l'audit interne de système de management

L'Institute of International Auditors (**IIA**) a défini l'audit interne comme « une activité indépendante et objective qui fournit à une organisation une certitude quant au degré de contrôle de ses opérations, fournit des conseils sur la manière de les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée³.

L'audit interne est une fonction indépendante et objective au sein d'une organisation, chargée d'évaluer et de contribuer à l'amélioration de son système de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Son objectif principal est d'apporter une assurance sur l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières et le respect des lois et réglementations.

Du fait de la variété des domaines à couvrir et des missions à conduire, l'audit interne doit disposer d'une gamme de compétences toujours plus étendue. La formation permanente constitue un **facteur clé de performance** au plan individuel et collectif. »

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

³ <https://pyx4.com/blog/audit-interne-definition/>

³ IFACI. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles . The Institute of Internal Auditors IIA. Paris, édition 2017.

recommandations⁴.

1-3 La relation de l'audit avec les autres activités :

Dans le cadre de son mandat, l'audit interne est appelé à collaborer étroitement avec diverses activités au sein de l'organisation, ce qui souligne l'importance de comprendre sa relation avec ces différentes fonctions.

1-3-1- Audit interne et contrôle interne :

La relation entre le 'audit interne et le contrôle interne est étroite et complémentaire. Le contrôle interne désigne l'ensemble des politiques, procédures et pratiques mises en place par la direction pour gérer et contrôler les activités de l'organisation, garantissant ainsi la réalisation des objectifs opérationnels, financiers, de conformité et de reporting. L'audit interne, quant à lui, évalue l'efficacité et l'efficience de ces contrôles internes en menant des examens systématiques et indépendants.

Le terme contrôle est associé à celui de l'audit interne, il est essentiel de savoir Que l'audit est une procédure du contrôle. Et que l'audit est un contrôle qui a pour Fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité du contrôle lui-même, c'est-à-dire que l'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des responsables.

Nous pouvons dire que le contrôle inclut l'audit interne, et que ce dernier procède à des contrôles, donc l'audit interne se présente comme un outil du contrôle. Le contrôle interne est le système au sein d'une entreprise et l'audit interne englobe l'ensemble de ce système qui constitue l'examen approfondi par une personne qualifiée et repose sur une méthodologie. Mais l'audit interne englobe également la résultante même des contrôles. Il est donc vrai que dans sa démarche, l'audit procède à des contrôles mais tout contrôle n'est pas de l'audit interne.

1-3-2- Audit interne et contrôle de gestion :

Il y a encore peu de temps, nombreux étaient ceux qui discernaient mal la frontière entre les deux fonctions. Une des causes tient sans doute au fait qu'elles ont suivi les évolutions comparables.

L'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, de même le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle puis à un véritable pilotage de l'entreprise. « Progressivement l'audit interne et le contrôle de gestion dépasse état de simple direction fonctionnelle au profit d'une aide à

⁴ Olivier LEMANT et pierre SHICK.«Guide self audit», éd d'organisation,paris,1995,p:155.

l'optimisation de l'entreprise. »⁵

« Le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants de l'entreprise des données chiffrées, périodiques sur la démarche de l'entreprise, Il s'agit donc d'évaluer ses performances ».

L'audit interne et le contrôle de gestion sont complémentaires, ils exercent des contrôles réciproques, l'un sur l'autre. Le contrôleur de gestion conçoit le système d'information. L'auditeur interne contrôle et assure la qualité des informations. Le contrôleur de gestion examine la validité des budgets du service et la comparaison avec les réalisations.

L'auditeur interne vérifie l'exactitude des informations fournies par le contrôleur de gestion (tableau de bord)⁶.

1-3-3- Audit interne et conseiller ou consultant externe :

L'auditeur interne est un personnel de l'entreprise, par contre le consultant à un statut d'un expert indépendant.

Le consultant, contrairement à l'auditeur interne est appelé pour un problème particulier, bien identifié, correspondant à sa compétence technique et ne peut intervenir dans l'entreprise en dehors de son domaine. Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est fixée pour une durée déterminée. Il travaille pour le compte du responsable qui a sollicité sa présence, et ce dernier restera propriétaire de ses avis. Ce responsable peut être la direction générale, ou un manager spécifique dans un domaine particulier.

La relation entre l'audit interne et un consultant externe peut varier en fonction des besoins et des circonstances spécifiques de l'organisation. Dans certains cas, l'audit interne peut faire appel à des consultants externes pour des missions particulières nécessitant une expertise spécifique ou des ressources supplémentaires temporaires. Ces missions peuvent inclure des évaluations de risques spécifiques ou des analyses approfondies dans des domaines où l'organisation manque de ressources internes spécialisées.

1-3-4- Audit interne et audit externe :

Outre l'audit interne d'une entreprise, la loi prévoit l'audit externe pour la certification des comptes et des états soumis.

⁵ Marc Jeanny ; « audit interne et contrôle de gestion ». Édition ECONOMICA, paris 1998, p80.

⁶ Jaques RENARD. Op.cit. p 81.

Des experts indépendants effectuent l'audit externe et sont capables de conserver des secrets professionnels (commissaires aux comptes)

L'audit interne est reconnu pour sa connaissance des activités de l'entreprise (systèmes de contrôle interne) et pour proposer des mesures d'amélioration, tandis que l'audit externe est chargé de certifier : la conformité, l'honnêteté, la fidélité des comptes, résultats et états financiers.

1-4- L'objectif de l'audit interne :

D'une manière générale, l'audit interne a pour objectif d'aider les membres de l'entreprise à s'acquitter efficacement de leur mission. Dans ce cas, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable⁷.

L'audit interne à, en permanence, deux objectifs :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler). On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de plusieurs apports et de s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de :
 - Maitriser les risques.
 - Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
 - Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
 - Informé régulièrement, de manière indépendante la direction générale ;
 - l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne⁸.

⁷ IFACI,op.Cite,P19.

⁸ Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens AACIA, <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens> (consulté le 05 /03/2024)

Section 2 : normes et exigences de l'audit interne

2-1- Définition des concepts de bases :

Dans cette section, nous explorerons les normes et exigences essentielles régissant la pratique de l'audit interne, offrant ainsi un aperçu approfondi des critères et des attentes qui définissent la profession et guidant ses pratiques.

2-1-1- La norme: c'est un document d'ordre professionnel promulgué par « the Internal Auditing Standards Board » Comité interne à l'IIA chargé d'élaborer les normes, afin de définir les règles applicables à un large éventail d'activités d'audit interne et utilisables pour l'évaluation des performances de l'entreprise.

2-1-2- Le code de déontologie : Le code de déontologie de l'institut 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 organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

2-1-3- La charte : La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du conseil.

2-1-4- Le Conseil : Le conseil est un organe de gouvernance d'une organisation. Il peut s'agir d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance, de l'organe délibérant d'un organisme public ou d'une association ou de tout autre organe y compris le comité d'audit auquel le responsable de l'audit interne peut être rattaché sur le plan fonctionnel.

2-2- Les normes de l'audit interne

Aujourd'hui les normes de l'audit interne sont constituées par un corpus de cinq documents fondamentaux : Les normes pour la pratique professionnelles de l'audit Interne, La déclaration des responsabilités de l'audit interne, le code de déontologie, les documents impératifs des normes, Les bulletins impératifs des normes. Les normes de l'audit interne se composent de norme de qualifications, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre. Elles sont publiées en langue française par l'IFACI, Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, 2009.

2-2-1- Les normes de qualification

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant cette fonction, elles sont comme suit :

Norme 1000- mission, pouvoir et responsabilités: La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil. **Norme 1100 - Indépendance et objectivité :** L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

1110 - Indépendance dans l'organisation

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit confirmer au conseil, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation

1120 - Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

Norme 1200 - Compétence et conscience professionnelle: Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

1210 – Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

1220 - Conscience professionnelle

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

1230 - Formation professionnelle continue Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue. Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne

Norme 1300- programme d'assurance et d'amélioration qualité : Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

1310 - Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

1311 - Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

1312 - Evaluations externes

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le conseil au sujet :

- du besoin d'augmenter la fréquence de ces évaluations externes ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

1320 - Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale ainsi qu'au conseil.

1321 - Utilisation de la mention conforme aux « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

Le responsable de l'audit interne peut indiquer que l'activité d'audit interne est conduite conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité l'ont démontré.

1322 - Indication de non-conformité

Quand la non-conformité de l'activité d'audit interne avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ou encore les normes a une incidence sur le champ d'intervention ou sur

le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

2-2-2- Les normes de fonctionnement

Décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis par le personnel de l'organisation, elles sont comme suit :

Norme 2000 – Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

2010 – Planification

Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

2020 - Communication et approbation

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au conseil son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources

2030 - Gestion des ressources

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

2040 - Règles et procédures

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

2050 – Coordination

Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

2060 - Rapports à la direction générale et au conseil

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :

- de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;
- des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise ;
- de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du conseil.

Norme 2100 - Nature du travail

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

2110 - Gouvernement d'entreprise

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

2120 - Management des risques
L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

2130 – Contrôle

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

Norme 2200 - Planification de la mission

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

2201 - Considérations relatives à la planification

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ; les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de management des risques et de contrôle de l'activité.

2210 - Objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

2230 - Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

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.

Norme 2300 - Accomplissement de la mission

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

2310 - Identification des informations

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

2320 - Analyse et évaluation

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

2330 - Documentation des informations

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

2340 - Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

Norme 2400 - Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

2410 - Contenu de la communication

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

2420 - Qualité de la communication La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

2421 - Erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

2430 - Utilisation de la mention conduit conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Les auditeurs internes peuvent indiquer dans leur rapport que leurs missions sont conduites conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

2440 - Diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

Norme 2500 - Surveillance des actions de progrès

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

Norme 2600 - Acceptation des risques par la direction générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale à accepter un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au Conseil aux fins de résolution⁹.

Section 3 : la contribution de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne.

Le contrôle interne apparaît, à première vue, comme la base sur laquelle s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité, la notion à partir de laquelle se définit la fonction d'audit interne dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles internes. Ceux-ci constituent donc la matière sur laquelle va travailler l'auditeur interne.

3-1- Définitions du contrôle interne

Plusieurs organisations ou institutions professionnelles ont formulé diverses définitions du contrôle interne. Parmi celles-ci, nous mettrons en avant :

- La définition du Internal Control -integrated Frameries, plus connu sous le nom de COSO, à laquelle renvoie directement la loi SOX (Sarbanes Oxley), qui précise que « le contrôle interne est un processus défini et mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et le personnel de l'entreprise visant à fournir une assurance raisonnable que les objectifs suivants sont atteints : Fiabilité de l'information comptable et financière, Efficacité et efficience de la conduite des opérations de l'entreprise, Respect des lois et de la réglementation applicable ». ¹⁰

- Définition de la Compagnie française des commissaires aux comptes: « Le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou

⁹ Jacques RENARD ; « théorie et pratique de l'audit interne » 8^e édition. P94, Paris, 2013.

¹⁰ Jaque RENARD. Op.cit. p137. Internal Control-integrated Frameries.

comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines liés au système comptable. Il comprend :

- l'environnement général de contrôle interne qui est l'ensemble des comportements, du degré de sensibilisation et actions de la direction concernant le système de contrôle interne et son importance dans l'entité ;
- les procédures de contrôle qui désignent les politiques et procédures définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques de l'entité complémentaires à l'environnement général du contrôle interne.»

3-2- Les objectifs et le rôle du contrôle interne

L'importance du contrôle interne se matérialise par la surveillance, la prévention, l'analyse et la détection des risques auxquels les entreprises sont confrontées.

3-2-1- La sauvegarde du patrimoine

Le patrimoine de l'entreprise représente toutes les ressources, les investissements, les créances et les stocks. Pour une entreprise de distribution il convient d'ajouter les éléments immatériels (les informations contenues, générées et transmises par le système d'information ou par les moyens de télécommunication). Le contrôle interne doit permettre la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise tout en le préservant aussi longtemps que possible et surtout en le permettant de le fructifier et de l'accroître.

3-2-2 - La maîtrise de l'activité

C'est l'interprétation anglo-saxonne du terme contrôle qui vient de l'anglais « control » qui est plus proche de « maîtrise ». Cependant, le contrôle interne vise donc à doter l'entreprise de toutes les données lui permettant de conserver la maîtrise de ses activités.

3-2-3 - Sécurisation et qualité de services

L'objectif de l'entreprise est d'offrir un service de qualité qui réponde aux attentes de la clientèle. Face à la mondialisation, l'environnement de l'entreprise est de plus en plus concurrentiel, ce qui les pousse à proposer des produits standards. La qualité du service dès lors reste une source de différenciation importante. En outre, la sécurité des opérations doit être assurée pour éviter toutes sortes de malversation.

3-2-4 - Améliorer les performances et l'efficacité opérationnelle¹¹

Cet objectif n'est pas du ressort immédiat d'un auditeur externe, en raison de la règle de non-immixtion dans la gestion. L'analyse des activités est en effet centrale dans une

¹¹ Stéphanie Thierry- Dubuisson, « audit », éd: la découverte, Paris, 2004, p 48.

organisation et cette dernière conditionne la conception du système de comptabilité de gestion et le management des coûts dans l'organisation.

3-3- Les composantes du contrôle interne (CI)

Le contrôle interne englobe plusieurs composantes, parmi elles on cite :

3-3-1- L'environnement du contrôle interne¹²

On entend par là, la nécessité d'avoir une éthique, une Politique, une organisation, qui mettent en application les vertus que l'on attend du système lui-même.

Une éthique : la vertu de l'exemple est ici fondamentale. Un dispositif de contrôle interne ne saurait croître et prospérer s'il ne rentre pas dans un cadre où les valeurs d'éthique sont privilégiées. C'est dire que la survie du contrôle interne est liée à l'existence de code de conduite et règles d'éthique au sein d'une organisation.

Une politique : la politique de l'organisation doit également être exemplaire. Il faut entendre par là des délégations de pouvoirs clairement définies, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués (et non l'inverse), des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humaines transparentes et connue de tous. Tous ces éléments vont constituer le pilier sur lequel va se construire le contrôle interne.

Une organisation : l'organisation elle-même doit exprimer cette politique. Le conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle, ainsi que le comité d'audit, s'il en existe un. Le contrôle interne ne peut exister s'il n'y a que des administrateurs qui ne remplissent pas leurs fonctions, ou si les délégations de pouvoirs ne sont ni clairement définies, ni respectées, ou si l'organisation elle-même n'est pas adaptée aux objectifs fixés.

3-3-2- Le processus d'appréciation des risques

Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. En effet toute entité est soumise à des risques : des risques propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et des risques spécifiques à chaque activité. C'est pour faire échec aux risques inacceptables que l'entreprise, l'organisation, met en place des dispositifs de contrôle interne, dispositifs calculés si possible « au plus juste », laissant passer les « risques acceptables ». Chacun sait bien qu'il faut savoir prendre des risques pour avancer faute de « perdre la partie ». Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et

¹² Jaque renard, « théorie et pratique de l'audit interne », éd d'organisation 2002, p 129. 44

l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macroéconomique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

3-3-3- Le système d'information et le business connexes liés à l'information et à la communication

Un système d'information pertinent pour les objectifs de présentation de l'information financière, y compris le système d'information, est constitué de procédures et de documents établis pour déclencher, enregistrer, traiter et communiquer les opérations de l'entreprise et pour assurer la reddition de comptes à l'égard des actifs, des passifs, et des capitaux propres connexes.

3-3-4- Les activités de contrôle

Ce sont les politiques et les procédures qui aident à s'assurer que les directives de la direction sont appliquées, par exemple, des actions nécessaires sont entreprises contre les risques qui menacent l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle incluses dans les systèmes informatisés ou les systèmes manuels, ont divers objectifs et sont appliqués à différents niveaux organisationnels et fonctionnels.

3-3-5- La surveillance des contrôles

La surveillance des contrôles est un processus qui vise à évaluer la qualité du fonctionnement des contrôles en temps opportun et l'apport des correctifs nécessaires. La surveillance a pour but d'assurer que l'activité de contrôles continue de fonctionner efficacement. La direction assure la surveillance des contrôles au moyen d'activités continues, d'évaluations distinctes ou d'une combinaison de ces deux éléments¹³.

3-4- Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne

Manager une entreprise est risqué, c'est pour cela qu'il est logique que la notion du risque occupe une place importante en audit interne, dont l'apport est considérable. Partant d'une simple évaluation du contrôle interne de l'entreprise, l'audit interne devient un outil d'assistance au management.

3-4-1- L'appréciation du contrôle interne

Chaque composante dans l'entreprise est mise sous contrôle interne, non pas au sens

¹³ Jaque renard, « théorie et pratique de l'audit interne », éd 2008. P 135.

répressif ou de conformité, mais au sens de bon fonctionnement, de détection des forces et faiblesses et d'alerte en cas de besoin. Cependant, aucun système de contrôle interne n'est parfait : des changements organisationnels peuvent intervenir comme des résultats de l'incertitude caractérisant l'environnement actuel.

Pour cela, les auditeurs internes fournissent une évaluation indépendante de la pertinence du système de contrôle interne¹⁴ mis en place par le management. En outre, ils n'assument pas la responsabilité de base, qui revient à la direction générale, de la conception, la mise en place et la documentation du système de contrôle interne.

La complexité croissante des entreprises et des missions d'audit ont conduit les auditeurs internes à développer deux types de méthodes : subjectives et objectives.

3-4-1-1- Les méthodes subjectives

Au vu des différents constats, les auditeurs internes portent un jugement global et approximatif sur la performance du contrôle interne (contrôle adapté, insuffisant ou avec lacunes graves), dès la fin de la phase de conduite des vérifications. Pour chaque mission, toute composante du contrôle interne fera l'objet d'une cotation qui diffère d'un service d'audit à un autre. À la fin de l'année, l'auditeur effectue une appréciation globale de la qualité du contrôle interne sur la base de l'état de ses composantes. La synthèse de ces résultats est prise en compte par la direction générale : des décisions seront prises dans le but de l'amélioration de la qualité du contrôle interne.

3-4-1-2- les méthodes objectives

Ces méthodes consistent à établir une grille d'appréciation du contrôle interne qui permet un mode de calcul identique pour tous les auditeurs internes. D'abord une analyse des risques pour toute mission réalisée se fait : pour chaque opération d'une activité, l'auditeur met la cotation « un » pour celles dont la maîtrise est excellente,

Et plus de « cinq » pour celles à risques maximums ainsi que les situations intermédiaires. Il obtient alors le tableau de risque de chaque activité. Ensuite, une double pondération est nécessaire pour permettre les comparaisons : une micro-pondération relative aux opérations d'une activité donnée¹⁵ et une macro-pondération qui va permettre d'étendre l'évaluation à l'ensemble des activités auditables en s'appuyant sur le plan d'audit et en suivant la même démarche que la micro- pondération. Cependant, ces méthodes subjectives et objectives ne

¹⁴ Cette évaluation de la pertinence du système de contrôle interne a été évoquée a un niveau de l'article 2130 relatif au contrôle des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

¹⁵ La micro-pondération se fait par l'identification des opérations à risques maximums et celles à risques minimum set établir un rapport de risque par lequel se rapondéré les chiffres d'appréciation de ces deux opérations.

permettent pas un suivi permanent de la performance du contrôle interne (elles s'effectuent tous les deux, trois ou même quatre ans). Pour cela, diverses techniques se sont développées telles que le self-audit et l'auto-évaluation.

3-4-1-3- Le self-audit

C'est une méthode qui consiste soit à la communication du questionnaire de contrôle interne à l'auditée (par l'auditeur interne) pour surveiller en permanence le contrôle interne, ou bien son élaboration par le responsable lui-même, sinon, la transmission des questions par la hiérarchie au responsable pour son usage propre, ou en l'exigeant de lui transmettre les réponses obligatoirement dans le but d'effectuer des analyses causes à effets.

3-4-1-4- L'auto-évaluation

C'est une démarche collective qui consiste à élaborer des questionnaires de contrôle interne par les responsables d'une entité donnée dans l'entreprise avec le concours de quelques collègues, ensuite l'établissement d'un plan d'actions lors d'une réunion qu'ils organisent et dont l'auditeur interne joue le rôle de facilitateur.

En outre, l'auditeur est parfois aidé par des outils apparemment éloignés de ses préoccupations telles que le benchmarking.

Toutes les méthodes présentées ci-dessous illustrent clairement que le contrôle interne est à la base du métier de l'auditeur : sa vocation première est de rendre compte de la réalité d'une entité au regard des référentiels considérés, puis porter une appréciation sur la performance de son système de contrôle interne.

En effet, par son indépendance, la fonction d'audit interne permet d'informer la direction générale du niveau de risque en lui renvoyant une image différente de la perception interne, et c'est ce qui peut être le point de départ de la réorganisation du système de contrôle interne. En y ajoutant que le champ d'intervention de l'audit interne est très vaste, nous pouvons affirmer que l'audit interne est un contributeur clé dans l'évaluation du contrôle interne et de son amélioration afin que de ce dernier apporte, lui-même, sa contribution au processus de pilotage de l'entreprise.

3-4-2- L'audit interne : Pour une meilleure gestion du changement

Le changement est le quotidien du manager du fait qu'il est devenu sa première préoccupation dans un environnement de plus en plus turbulent : adapter les compétences de ses collaborateurs, ses processus ainsi que le système d'informations pour se conformer aux contraintes réglementaires ou bien pour un repositionnement stratégique qui répond mieux

aux besoins des parties prenantes, sont des facteurs qui poussent les entreprises à s'adapter en permanence à l'environnement dans lequel elles évoluent et c'est ce qui constitue le changement proprement dit.

Un processus de changement déclenche une myriade de décisions plus difficiles les unes que les autres. Toutes ces décisions sont très sensibles et « *doivent faire l'objet d'une pesée plus fine* »¹⁶ ; les anticipations et les ajustements sont indispensables pour le pilotage des changements. Pour ce faire, la fonction d'audit interne est idéalement positionnée pour se profiler comme un partenaire indépendant des managers dans la gestion du changement en mettant à leur disposition des recommandations qui seront une base de données pour la prise de décisions en temps opportun. Or, l'accès privilégié de l'audit interne aux membres de la direction lui confère une bonne connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que de la politique des responsables. La conséquence fera de l'audit interne une fonction impliquée dans les différentes phases de pilotage du changement, les managers sont, de ce fait, assurés d'être alertés à temps des risques pour prendre les actions correctives nécessaires. De manière proactive, l'auditeur interne partage ses attentes en termes de bonnes pratiques quant au contrôle interne pour piloter efficacement le changement. En effet, l'implication de l'audit interne dépend de la complexité et des enjeux du changement. Nous tentons d'illustrer, dans ce qui suit, la valeur que peut apporter l'audit interne lors des phases de pilotage :

Phase de planification stratégique intégrée :

L'audit interne se focalise sur la surveillance des activités relatives à la définition des objectifs et des risques associés (identifiés lors du diagnostic stratégique réalisé). Selon la nature et la complexité du projet à piloter, l'auditeur interne peut, à ce stade déjà, apporter sa contribution au travers ses conclusions d'audit qui seront un élément d'entrée dans les phases d'identification et de hiérarchisation des risques. En outre, lors des phases d'étude et de vérification de la mission d'audit, l'équipe d'audit évalue l'exhaustivité et la représentativité de la cartographie des risques ainsi que la pertinence du système de reporting et veillera à leur mise à jour tout au long de la conduite du changement. Pour cela, l'équipe d'audit peut participer aux réunions de pilotage pour conserver une vision actuelle des progrès réalisés.

Phase de mise en œuvre et mesure :

L'auditeur peut participer à la séance préparatoire de mise en production et vérifier ainsi les

¹⁶ Pierre PASTOR, *Décider oui mais comment?*, éditions Liaisons, 2006, p.134

différents points de contrôle pris en compte pour la décision finale de mise en production, nous parlons ici des référentiels de pilotage qui sont synthétisés dans les tableaux de bord. Au travers d'une revue post-implémentation, l'audit interne contribue à l'évaluation des résultats du nouveau projet (résultat de l'adaptation au changement) et partage ces enseignements avec les responsables pour qu'ils les capitalisent lors de futures situations similaires. L'auditeur peut encore revoir la conformité des caractéristiques du nouveau projet au système de contrôle interne et effectuer les ajustements nécessaires. Or, l'indépendance de la fonction d'audit interne contribue à garantir qu'aucune recommandation ne sera omise.

Phase d'apprentissage et amélioration :

Afin que les ressources investies délivrent les plus-values estimées, un suivi des plans d'actions est mis en œuvre par les services d'audit interne pour permettre de contribuer à la maîtrise permanente du pilotage du changement. Les informations synthétisées sur les tableaux de suivi des rapports établis par l'équipe d'audit et communiquées à la direction générale seront les éléments d'entrée du prochain projet et permettent d'améliorer le processus de pilotage afin de répondre à la nécessité d'une adaptation permanente du fait que

« tout changement est lui-même facteur de changement »¹⁷.

Enfin, la participation de l'audit interne dans la gestion du changement permet à l'entreprise d'améliorer sa chance de succès par la maîtrise active et anticipée des risques. Ce succès se matérialise par l'atteinte de la pérennité dans un environnement évolutif.

3-4-3- l'audit interne : une source de pérennité de l'entreprise

L'incertitude est présente surtout dans l'entreprise : au niveau de la démarche stratégique (incertitude stratégique) et dans son organisation interne (incertitude structurelle), c'est pour cela qu'elle doit être prise en considération durant tout le processus de pilotage de l'entreprise. Cela suppose l'atteinte de la pérennité de l'entreprise qui permet à celle-ci de gérer ses incertitudes : *« l'atteinte de la pérennité constitue, pour le dirigeant, une sorte de victoire sur le temps et sur lui-même et confère aux entreprises pérennes des vertus d'harmonie »¹⁸.*

La pérennité de l'entreprise est souvent conditionnée par sa capacité à conjuguer deux impératifs contradictoires : d'une part, le maintien de son aptitude au changement (évoluer en

¹⁷ Pierre PASTOR, *Décider oui mais comment?*, éditions Liaisons, 2006, p.127

¹⁸ Sophie MIGNON, Philippe LORINO, *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*, éditions EMS, 2013, p.15

gardant son identité), d'autre part, le contrôle et la stabilisation sur les domaines d'activités stratégiques parvenus à maturité. Par conséquent, l'équilibre entre changement et continuité apparaît comme un des points centraux de l'analyse de la pérennité.

Par ailleurs, l'audit interne, de part ses objectifs relatifs à l'évaluation des degrés de maîtrise des contrôles effectués et leur amélioration, contribue à la gestion de cette contradiction majeure.

D'abord, l'audit interne, en appréciant et en améliorant la qualité du système de contrôle interne, permet de sécuriser la valeur créée pour les parties prenantes et assurer une stabilité pour l'entreprise, qui peut être source d'inertie et de stagnation à court terme, mais peut aussi, à long terme, lui apporter une sécurité qui sera la source d'adaptation et d'innovation. Ceci est la résultante de l'atteinte, de toutes les composantes de l'entreprise, d'un degré important de contrôle et de transparence¹⁹. Ensuite, afin de maintenir son aptitude au changement, l'auditeur interne apporte de la valeur

ajoutée à l'entreprise durant tout le processus de pilotage, par la contribution des recommandations qu'il propose. Or, lorsque l'entreprise est dotée d'une culture d'audit, c'est-à-dire une ouverture d'esprit à de nouvelles informations, interprétations et perspectives, elle est plus à même d'intégrer le changement dans une perspective de continuité. Les conclusions des audits réalisés permettent d'abandonner certaines décisions et ne retenir que celles les plus pertinentes dans le cadre d'un processus d'apprentissage continu.

La force des entreprises pérennes est d'avoir su intérioriser les éléments de stabilité qui forment les composantes de leurs systèmes de contrôles internes, en étant capables de préparer des changements de grande ampleur (pilotage de nouveaux projets). À cet égard, l'audit interne joue un rôle très important dans l'atteinte de la pérennité par sa contribution remarquable dans l'appréciation de la qualité de ses éléments de stabilité, d'une part, ainsi que la conduite du changement par l'assistance des managers dans la maîtrise d'un système de pilotage performant.

¹⁹ Contrairement aux idées reçues, les entreprises innovantes s'appuient sur des modalités de contrôles plutôt strictes et formalisées.

Section 4 : Généralités sur la fonction achat

4-1- Définition de la fonction achat

La « fonction achat » est un concept business apparu à la fin des années 1980. Elle englobe l'ensemble des aspects liés à la gestion des achats au sein de l'entreprise, pour des produits ou services liés directement ou indirectement à son activité. Il peut s'agir par exemple :

- Des matières premières nécessaires au processus de production ;
- De l'approvisionnement en pièces détachées par un ou plusieurs fournisseurs ;
- Des cadeaux proposés à tous les clients ou à un client spécifique ;
- Du contrat d'entretien ménager de vos locaux de travail ;
- D'une prestation de conseil en management assurée par des experts extérieurs à l'organisation...

D'un point de vue organisationnel, la fonction achat peut prendre différentes formes au sein d'une entreprise :

- Son pilotage peut être assuré par un service ou une « direction achat » centralisée, disposant de l'accès intégral aux outils internes de gestion et analyse de la dépense.
- Les achats peuvent aussi relever d'un autre directeur au sein des organisations, comme la direction de la comptabilité ou la direction commerciale.
- Dans bien des cas, la fonction achat reste pour l'instant diluée entre plusieurs services et responsabilités – ce qui peut nuire à la performance et à la politique d'achat globale de l'entreprise auprès de ses fournisseurs.

4-2- Les principales missions de la fonction achat

Les missions assumées par la direction ou fonction achat sont multiples et fondamentales pour la stratégie plus globale de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs :

- Elle veille à la maîtrise des coûts générés par la politique d'achat de l'entreprise. Il s'agit d'assurer l'approvisionnement (également appelé fonction « supply » ou « procurement ») de l'organisation au meilleur prix. Un management efficace de la fonction achat peut entraîner des économies financières considérables, qui se répercuteront sur le bénéfice réalisé et la performance commerciale.

- Elle contrôle simultanément la qualité des produits et services achetés, sans se tenir à une pure logique de rationalisation des coûts. L'acheteur ou les acheteurs au sein de l'entreprise ont donc pour principale responsabilité de rechercher les solutions présentant la meilleure relation qualité / prix.
- Elle apporte aux organes de direction une vision stratégique des achats et des besoins de l'entreprise. Une fonction achat bien agencée fait partie intégrante des outils internes de management, et la position du département achats peut être prise en compte pour la prise de décisions importantes.

La fonction achat détient donc de nombreuses clés pour la performance plus globale de l'entreprise. Son organisation, surtout réservée aux plus grands groupes par le passé, touche maintenant des entreprises de toutes tailles, y compris les pme. La diffusion de logiciels achat de nouvelle génération, souvent à tarif accessible ou disponibles en mode SaaS, explique en partie cette montée en puissance.

4-3- Comment bien organiser la fonction achat en entreprise ?

Pour bien organiser la fonction d'achat au sein d'une entreprise, plusieurs aspects doivent être pris en compte pour assurer son efficacité et son alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

- Recrutez des collaborateurs spécialisés et experts pour optimiser le processus achat. La recherche des meilleurs talents est l'une des clés pour rationaliser les coûts de fonctionnement de l'organisation. Les profils retenus devront manifester une bonne compréhension des besoins de chaque direction de l'entreprise, et une aisance à manipuler et interpréter les données financières. Ils doivent aussi être en capacité de cultiver des relations de qualité avec chaque fournisseur stratégique de l'entreprise.
- Mettre en place les outils technologiques adaptés. Dans une petite structure, un fichier informatique maison (Excel ou autre) peut s'avérer suffisant. Bien souvent toutefois, il est préférable de s'orienter vers une solution logicielle plus avancée.

L'optimisation du processus d'achat passe également par le recensement exhaustif des dépenses de l'entreprise, et leur catégorisation par ordre d'importance stratégique. Par exemple des achats de classe C, non récurrents et non critiques pour l'organisation,

peuvent faire l'objet d'une procédure de validation simplifiée pour l'acheteur et les fournisseurs.

Production, chaîne d'approvisionnement ou procurement, réduction des coûts, satisfaction client, politique d'innovation... La fonction achat est typiquement au cœur de tous les enjeux des organisations. Le suivi intégral des dépenses de l'entreprise peut apporter à chaque directeur une vision plus claire des enjeux.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exploré les fondements conceptuels, les normes et les pratiques essentielles qui sous-tendent cette discipline cruciale dans le domaine de contrôle interne. Voici les conclusions auxquelles nous sommes parvenus :

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un ensemble très riche de normes élaborées par l'IIA.

L'audit interne se positionne dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité des systèmes globaux d'une entreprise.

Son but est d'analyser les risques et les lacunes existants afin de formuler des recommandations, de formuler des recommandations, d'établir des procédures et même de proposer de nouvelles stratégies.

L'audit interne est une fonction spécifique et n'est ni comparable ni substitut. L'audit interne est une fonction standardisée, méthodique, bien outillée et internationale : mêmes standards et même code de déontologie.

Par conséquent, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et des procédures de toutes les fonctions de la banque. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches visant à améliorer la performance de cette dernière

Chapitre II

Déroulement de la mission d'audit interne

Chapitre II : Déroutement de la mission d'audit interne

Bien que les phases puissent varier d'un audit à l'autre, chaque audit est généralement divisé en trois phases : planification, réalisation et conclusion. Cela indique que la tâche a un début et une fin. En fait, il s'agit d'un cycle, car le rapport d'audit d'une année sert naturellement de base à la planification des tâches de l'année suivante. Les connaissances accumulées au fil des années peuvent contribuer à améliorer l'efficacité des audits ultérieurs.

Dans ce chapitre consacré au déroulement de la mission d'audit interne, nous explorerons les différentes phases qui composent ce processus crucial. A travers trois sections distinctes – planification, réalisation et conclusion- nous plongerons dans les étapes clés qui guident le cheminement d'une mission d'audit interne, depuis sa conception jusqu'à sa conclusion. Dans la première partie, nous examinerons en détail le processus de planification, soulignant l'importance de définir clairement les objectifs, de collecter les données pertinentes et de concevoir une stratégie efficace pour mener à bien l'audit. Ensuite, dans la section sur la réalisation, nous passerons en revue les méthodes et les techniques utilisées pour recueillir, analyser et évaluer les informations, en mettant l'accent sur la rigueur et l'objectivité nécessaires à cette phase cruciale. Enfin, dans la dernière partie dédiée à la conclusion, nous aborderons la communication des résultats, la formulation des recommandations et la clôture de la mission, en soulignant l'importance de fournir des conclusions pertinentes et des solutions pratiques pour soutenir l'amélioration continue de l'organisation.

La définition de la mission :

La mission, du latin 'mittere' signifiant 'envoyer', est définie par le Petit Larousse comme étant : « une fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial »²⁰. Toutefois, on peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la mission de l'auditeur est bien ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. Travail temporaire car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses. Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée

²⁰ http://www.acifr.org/ressources/audit_interne/audit_interne_3ch2.pdf (consulté le 11/03/2024)

Le champ d'application :

Le champ d'application d'une mission d'audit interne varie en fonction des besoins spécifiques de l'organisation et des objectifs de l'audit. Cependant il peut inclure plusieurs domaines tels que :

Evaluation des risques : identifier et évaluer les risques potentiels auxquels l'organisation est exposée, y compris les risques opérationnels, financiers, de conformité et stratégiques.

Contrôle interne : évaluer l'efficacité des contrôles internes mis en place pour garantir la fiabilité des opérations, la protection des actifs, la conformité aux lois et réglementations, ainsi que la production d'informations financières fiables.

Conformité : vérifier que les activités de l'organisation sont conformes aux lois, règlement interne et externe, ainsi qu'aux normes sectorielles ou professionnelles applicables.

Gouvernance : évaluer la structure de la gouvernance de l'organisation, y compris la composition du conseil, les politiques de gestion des risques et les processus de prise de décision.

Efficacité opérationnelle : examiner les processus et les pratiques opérationnelles de l'organisation afin d'identifier l'inefficacité et les possibilités d'amélioration de la performance.

En résumé, le champ d'application d'une mission d'audit interne est large et peut couvrir plusieurs aspects de l'organisation, avec pour objectif principal d'apporter une assurance sur la gouvernance, la gestion des risques et les processus opérationnels.

Quel que soit leur objet, les missions d'audit interne sont réalisées de la même manière, selon des règles précises que les auditeurs doivent suivre pour réaliser un travail clair, complet et efficace. Les auditeurs suivent une méthodologie qui, dans les cas les plus courants, comprend trois phases : préparation, mise en œuvre et conclusion.

Section 1 : phase de préparation.

C'est à ce stade que commence la tâche d'audit. *Le public doit posséder de grandes capacités de lecture, d'attention et d'apprentissage.* En plus de toute routine, cela nécessite une capacité d'apprentissage et de compréhension, mais aussi une bonne connaissance de l'entreprise, car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui s'adresser. C'est à ce stade que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut être définie comme la période pendant laquelle tous les préparatifs sont finalisés avant d'agir. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit.

1-1-l'ordre de mission

Il formalise le mandat donné par la direction générale au service d'audit interne, afin de réaliser une mission d'audit sur telle entité et qui précise l'origine de la mission et son étendu. Il répond à trois principes essentiels²¹.

- l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. L'auditeur interne est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.

- l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit. Il est évident d'un ordre de mission qui serait signé par le directeur de l'audit lui-même ne s'aurait être qualifié d'ordre de mission car il dérogerait à la fois au premier et au second principe.

- l'ordre de mission permet d'informer 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

1-2-l'étape de familiarisation

Elle constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission, vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné d'avance la mission d'audit.

Les raisons militent en faveur de cette étape sont nombreuses, nous pouvons les résumer en quatre points :

-avoir une vision d'ensemble de l'organisation qui fait l'objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour maîtriser les risques auxquels est confrontée l'entreprise ;

²¹ RENARD jaque. Op.cit.p189-190.

-en identifiant les risques l'auditeur a son attention attirée sur les point essentiel : il évite ainsi d'omettre ultérieurement des aspects fondamentaux et, inversement, ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles ;

-en définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le cout ;

-enfin l'auditeur donne de lui-même, de son métier et de son action, une image de rigueur et donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission.

La prise de connaissance

L'étape de la prise de connaissance revêt une importance capitale dans le processus d'audit interne. Elle permet aux auditeurs de se familiariser parfaitement avec le service audité, ses activités, ses processus, son contrôle interne et ses risques potentiels. Durant cette étape initiale, les auditeurs recueillent des informations essentielles à travers diverses sources telles que des documents, des entretiens avec le personnel clé et des observations sur le terrain²². Cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles interne spécifiques de la fonction ou du processus audité ;

- aider a identifié les objectifs de la mission d'audit interne ;

- identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;

- éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualités ;

- ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peut être hors du champ des préoccupations de l'auditeur ;

- enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser ce que l'on connaît.

Cette phase d'étude et d'apprentissage du domaine à auditer peut être de durée très variable.

Dès que cette prise de connaissance ait été menée à bien, l'auditeur dispose déjà d'information sérieuse sur le risque majeur, le fonctionnement des interfaces et les priorités du management. Pour parvenir à ce résultat, il utilise un certain nombre de moyen.

²² RENARD jaque ; op.cit. p 196

1-3- Les moyens

Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Observez d'emblée que lorsque nous parlons de questionnaires en audit interne, ce ne sont pas Des questions que nous posons, mais des questions que nous nous posons. L'auditeur utilisera Tous les outils appropriés pour répondre à cette question : entretiens, observations, Documentation, etc.

Cependant, l'acquisition des connaissances sur le domaine ou l'activité à auditer ne doit pas être désordonnée, car l'auditeur ne peut pas risquer des omissions significatives. Ainsi, pour l'aider dans cet apprentissage, il utilisera un questionnaire, qui est le "Questionnaire de Connaissances" (Q.P.C), qui résume les questions importantes que nous devons connaître si nous voulons avoir une bonne compréhension du domaine à auditer.

Réponses à ces questions, ce document est indispensable :

- Définir clairement l'étendue de sa mission ;
- Planifier les modalités de travail en conséquence, en pesant notamment leur importance ;
- Préparer et élaborer un questionnaire de contrôle interne.

Chaque membre du public a construit son questionnaire de sensibilisation à partir de Ses connaissances, ses expériences, ce qu'il sait et ce qu'il doit apprendre.

En recherchant des informations, les auditeurs accorderont une attention particulière au questionnaire sur le volume et le type de transactions (**V.T.T**), qui ne sont qu'une forme originale des Questionnaire (Q.P.C), qui permettra d'identifier des éléments statistiques en termes de nombre et de valeur d'unités et de mieux comprendre :

- mesurer les évolutions et faire des comparaisons ;
- Mettre en évidence les différences ;
- Présomption de rétablissement rapide des situations anormales²³.

Autres moyens

La documentation est complétée par l'auditeur en recevant les documents à jour concernant les méthodes et procédures du travail, les rapports et comptes rendus du service à auditer, ainsi que les notes concernant des modifications récentes ou futures dans l'entreprise.

C'est aussi pendant cette période d'apprentissage que l'on va entrer en contact et réaliser

²³ p.HERMEL, audit de management et changements

les premières interviews. Elles servent à la fois à se faire connaître et à se faire connaître. En général, ces entretiens sont menés par le chef de mission ou le chef de service pour les audits importants, car ils ont souvent un impact significatif sur la réussite de la mission.

En plus de ces entretiens, il est également possible d'utiliser d'autres outils tels que :

- les grilles d'analyse des tâches afin de mieux appréhender la répartition des tâches entre les principaux acteurs.
- les diagrammes de flux pour étudier le processus des documents essentiels,
- les différentes méthodes de rapprochement statistique,
- l'analyse des rapports d'audit internes.

Nous avons parfaitement saisi qu'à ce stade, l'utilisation de ces différents outils n'est pas faite pour tester, mais plutôt pour acquérir des connaissances. Après avoir acquis ces connaissances, l'auditeur aura la possibilité de les mettre en pratique en créant un document essentiel : le plan d'approche.

1-4- le plan d'approche

Ce document se présente sous la forme d'un tableau qui divise l'activité à examiner en fonction de ses tâches principales. Autrement dit, nous allons remplacer l'objet de la mission par une série de tâches concrètes et facilement visibles.

À ce stade, élaborer un plan d'approche impliquera :

- la division de l'activité en tâches ou opérations simples,
- l'identification de l'objectif de chaque tâche.

Si l'auditeur est en mesure de procéder à ce découpage, c'est qu'il a bien compris son sujet. Cependant, dans la majorité des situations et pour les tâches récurrentes, il découvrira cette division dans les dossiers. Il s'agit donc, en réalité, de la première partie du tableau de risque²⁴.

1-5- l'identification des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. » Deux mots sont importants dans cette norme : le mot " doit »; il s'agit là d'un précepte impératif parce qu'indispensable. Et aussi le mot « préliminaire »: cette évaluation doit impérativement précéder la phase suivante puisque c'est à partir de ces informations que l'auditeur va construire son programme de travail et l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces

²⁴ RENARD Jaques ; op. cit. p 215

mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne chargé d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche.

Le principe de la micro-évaluation

Au niveau analytique, les risques sont appréciés tâche par tâche, pour l'activité objet de la mission d'audit. C'est la micro évaluation de la norme 2210 AI complétée par la MPA 2210-1: « L'évaluation des risques réalisée pendant la planification de la mission est utilisée pour mieux préciser les objectifs initiaux et identifier d'autres zones d'intérêt significatives »²⁵, On ne saurait être plus clair.

La démarche retenue doit donc permettre à l'auditeur d'organiser sa mission en identifiant les points qu'il devra approfondir et - a contrario - ceux sur lesquels il pourra passer rapidement, voire faire l'impasse. Mais cette micro-évaluation définie par les normes, très généralement admise, ne se réalise pas selon une méthode unique et rigoureuse. Et les normes se gardent bien d'en proposer une. Chacun fait au mieux selon les habitudes, la culture, le degré d'approfondissement de la méthodologie d'audit. Il y a donc un vaste éventail des pratiques, allant de simples appréciations subjectives à des analyses fouillées. Mais encore plus que les habitudes de travail, ce qui va orienter le choix sera la complexité et l'importance de la mission: pour des missions courtes, faciles et portant sur des sujets connus on ne s'embarrassera pas avec des analyses complexes et des tableaux aux multiples entrées. En revanche, dès que le sujet deviendra complexe, la mission importante, l'auditeur sera bien avisé de formaliser son choix en évitant au maximum le subjectivisme et l'approximation.

On prendra soin de ne pas oublier ces réflexions dans les développements qui vont suivre.

La diversité des pratiques

À une extrémité du spectre on trouve ceux qui font l'impasse sur cet aspect et qui, pensant avoir une bonne connaissance du sujet, définissent aussitôt leur programme d'audit. C'est évidemment une erreur, sauf dans le cas où le sujet étant soit simple, soit très connu des auditeurs, les risques sont déjà identifiés. À dire vrai, il ne s'agit pas là d'une impasse, mais plutôt du cas particulier, mais non exceptionnel, où cette étape se déroule en un instant très court. En revanche, l'impasse réelle présente trois inconvénients majeurs :

²⁵ Caroline DRUART-ROUSSEL, référentiel d'audit et création de valeur ajoutée

- omettre dans le programme des zones à risques essentielles ;- prévoir du temps d'audit sur des questions accessoires ;

- bâtir un programme « total », faute d'avoir su faire les sélections et choix nécessaires.

• A l'autre extrémité du spectre, on trouve des analyses tellement fines, tellement détaillées qu'elles exigent pratiquement de faire l'audit avant de l'avoir commencé. Vouloir identifier les forces et les faiblesses en analysant en détail les conséquences, en calculant le degré de confiance, en assortissant le tout de commentaires c'est certes du bon audit, mais un peu excessif à ce stade de l'analyse.

Ces deux pratiques correspondent à deux types d'analyse, elles ont des incidences directes sur le contenu des phases ultérieures de la mission :

• Une approche « in abstracto » qui consiste à définir les risques potentiels à partir de considérations générales, ou de la connaissance préalable que l'on peut avoir de la situation dans l'entreprise. On dira par exemple - et sans analyse préalable :

- que les opérations de salles de marché constituent « par essence » une zone à risques ;

- ou bien que la vente en grande surface est également une « zone à risques » ;

- et de même en est-il d'une fabrication réalisée dans des conditions de pression et de température élevées.

Cette approche succincte et relativement superficielle va entraîner, a contrario et dans la phase ultérieure, des observations réalisées sur le terrain en grande quantité et de façon approfondie. Il y aura donc une phase de réalisation d'autant plus importante que la phase préparatoire aura été brève.

• Une approche « in concreto » qui consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examen et d'analyses qui constituent à eux seuls une sorte de préaudit, un audit avant l'audit en quelque sorte. Une telle identification exige, en effet, un examen attentif de l'activité et donc des prises de contact, des observations, qui sont autant d'incursions dans la « phase terrain » ultérieure²⁶.

Cette approche complète va donc transformer « la phase de réalisation » en une validation rapide sur le terrain des observations antérieures. Et cette phase sera d'autant plus courte que la précédente aura été longue. Cette méthode n'est sans doute pas la meilleure car, outre le fait

²⁶ Mémoire de master d'audit interne, 2005, IAE D'aix en provence

qu'elle crée des confusions dans la finalité de chacune des étapes, elle réalise des interventions sur le terrain sans en respecter les deux préalables nécessaires : la réunion d'ouverture et la mise au point d'un programme

1-6- la définition des objectifs

On le nomme également, sous différentes formes, « Rapport d'orientation » ou encore « Plan de mission », il s'agit toujours d'un document qui établit et clarifie les domaines d'investigation de la mission ainsi que ses propres limites²⁷.

C'est un contrat passé avec l'auditée et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit. À ce stade, le contenu du contrat est élaboré par l'audit interne : il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture. À ce moment seulement, il revêt donc son caractère contractuel.

Ce contrat est un « contrat d'adhésion » : il n'appartient pas à l'auditée d'exiger des modifications. Celles-ci peuvent être demandées, suggérées et l'audit interne peut éventuellement accéder à ces demandes, surtout si l'argumentaire est solide, mais « in fine » le dernier mot appartient à l'audit interne.

Ce caractère contractuel est essentiel : il souligne à quel point il est indispensable qu'auditeurs et audités connaissent parfaitement ce sur quoi ils s'engagent et puissent en débattre. À défaut de pouvoir être modifié autoritairement par l'auditée, le contenu du contrat doit donc lui être commenté. On peut ici faire la comparaison avec le contrat d'assurances pour lequel l'assuré a la possibilité de négocier des conditions particulières, mais que l'assureur peut refuser, et qui doit être commenté à l'assuré par l'agent ou le courtier afin que nul n'en ignore.

Ce contrat va bien évidemment reprendre les éléments de l'identification des risques effectuée antérieurement : c'est à partir de cette analyse que l'audit interne va définir et proposer le champ d'application de sa mission en prévoyant d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des risques apparents significatifs.

en prévoyant d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des C'est donc également sur cette identification des risques que l'on va s'appuyer pour estimer l'importance de la mission et son contenu.

Enfin, et surtout, ce document va devenir le référentiel de l'auditeur, le document auquel il doit se référer; d'où la dénomination parfois utilisée de « termes de référence ».

²⁷ RENARD Jaques ; op.cit. p 220

Section2 : la phase de réalisation

Cette phase 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. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire que c'est à cette phase que se réalise alors la mission d'audit.

Tout commence par une réunion d'ouverture. Les diverses réunions qui tracent la mission donnant lieu à des terminologies diverses.

2-1- La réunion d'ouverture

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.

Cette réunion doit nécessairement se tenir chez l'audité sur les lieux même où la mission d'audit doit se dérouler. À la cour de cette dernière les participants seront tout d'abord les auditeurs en charge de la mission accompagnée de leur superviseur qui ne sera en générale présent dans les opérations d'audit que de façon épisodique. Il peut toutefois être présent en permanence s'il s'agit d'un sujet important et sensible, ou si l'auditeur chargé de la mission manque encore d'expérience²⁸.

En face d'eux, à la table de réunion vont s'asseoir les audités qui représente les responsables du service ou la fonction auditée.

Avant d'aborder l'ordre du jour de la réunion, on désigne un rapporteur parmi les participants afin qu'un compte rendu puisse être rédigé en cours de réunion et soit disponible dès la fin de la rencontre.

2-2- le programme d'audit

On l'appelle aussi programme de vérification ou encore planning de réalisation ; il s'agit du document interne au service 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 avec un contenu essentiellement technique et il répond à six objectifs:

Un document « contractuel »

²⁸ Rick Wright, effective kick off meeting, internal auditor, avril 2009

Il va lier l'équipe d'audit à sa hiérarchie comme n'importe quelle mission permanente ou occasionnelle dont sont chargés les acteurs de l'entreprise dans les autres services.

Quelles que soient les modifications qui peuvent être apportées en cours d'audit, le programme constitue la référence utilisée pour apprécier le travail effectué. Ce qui signifie que les modifications, rectifications, annulations ou ajouts ne peuvent être décidés qu'en accord avec la hiérarchie de l'auditeur. De ce point de vue, l'existence d'un « contrat » est aussi l'assurance que personne ne fera cavalier seul au risque de s'aventurer en dehors des objectifs fixés.

Un « planning » de travail

Sur ce document, on répartit les tâches entre les différents membres de la mission : aux auditeurs juniors les tâches élémentaires, aux auditeurs seniors les analyses plus complexes, à tel auditeur spécialisé l'exploration du domaine qu'il connaît bien, etc.

En sus de cette répartition en fonction des compétences, le travail est organisé et planifié dans le temps. Les déplacements des uns et des autres sont coordonnés, les dates d'interviews et de rencontres planifiées et harmonisées²⁹.

On peut observer que dans le cas d'une petite équipe et/ou d'une mission avec un seul auditeur, cet aspect planning est réduit à sa plus simple expression ; il est néanmoins vivement conseillé de ne pas l'omettre afin de dérouler la mission avec rigueur et précision.

Un fil conducteur

C'est un « fil conducteur » pour chaque auditeur qui n'ira pas « à l'aventure », cherchant des pistes par intuition mais procédera ainsi de façon logique en suivant les différentes étapes de son programme.

Dans une mission importante, les tâches des uns et des autres s'additionnent un peu comme les pièces d'un puzzle pour constituer à la fin un ensemble cohérent qui permet d'atteindre les objectifs fixés. Lorsque le document est complexe, parce que la mission est importante et les auditeurs nombreux, on peut avoir recours à des méthodes de planification rigoureuses et scientifiques : élaboration d'un chemin critique (méthode PERT) pour limiter les pertes de temps et accroître l'efficacité. Le programme, qui dit bien son nom, permet donc à chaque auditeur de connaître le détail précis de ce qu'il a à faire et de réaliser successivement ces différentes tâches sans risquer d'en omettre une seule.

²⁹ RENARD Jaques ; op.cit.p232

Point de départ du QCI

C'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risques identifiées lors de la phase préparatoire. En d'autres termes, c'est à partir de ce document et parallèlement à son élaboration que se construit, dans tous ses éléments de détail, le QUESTIONNAIRE de CONTRÔLE INTERNE. Reprenant le découpage séquentiel de l'identification des risques et les points essentiels du rapport d'orientation, le questionnaire élaboré dans toutes ses composantes (Le questionnaire de contrôle interne) va permettre aux auditeurs de définir et de préciser les tâches à accomplir pour atteindre les objectifs définis dans le rapport d'orientation. On voit bien ici comment :

- identification des risques,
- rapport d'orientation,
- programme d'audit,

Constituent les trois étapes d'une même démarche allant du plus abstrait au plus concret, du plus général au plus détaillé. À ce dernier stade, le chef de mission est dans le domaine du précis et du concret. L'étape ultérieure verra la mise en œuvre du questionnaire de contrôle interne.

Suivi du travail

Le programme permet également au responsable de la mission de mieux suivre, et donc d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs³⁰. Ce suivi s'exerce à un double niveau conformément à la norme 2340 :

- globalement, il permet de s'assurer du déroulement normal des opérations dans le temps, et donc d'anticiper les avances ou retards par rapport au planning préétabli ;
- Individuellement, il permet de savoir où en est chaque auditeur dans les tâches qui lui ont été assignées et donc :
 - de pouvoir apprécier la contribution individuelle de chacun ;
 - de situer aussitôt les causes premières des avances/ retards et éventuellement d'y porter remède.

Documentation

Enfin - et ce n'est pas le moindre des objectifs - l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'audit interne une documentation particulièrement précieuse et qui sert de modèle pour les audits à venir.

³⁰ CF. Rudyard Kipling

À chaque fois qu'une mission est envisagée sur un thème déjà audité antérieurement, l'établissement du programme se fait en partant du programme antérieur, et de même pour le questionnaire de contrôle interne correspondant : ainsi a-t-on la certitude de progresser et d'améliorer les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs fixés. Mais il ne peut, en aucun cas, être envisagé de reprendre un programme d'audit antérieur et de l'appliquer tel quel à une situation nécessairement nouvelle et différente. Entre deux audits tout a changé : les hommes et les organisations - et donc les modalités de contrôle interne - l'environnement, les objectifs de l'unité, etc.

2-3- le questionnaire du contrôle interne (QCI)

C'est un document qui va permettre à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour se faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète.

Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme.

Les cinq questions fondamentales

Ces cinq questions universelles' permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects :

Qui?

Questions relatives à l'opérateur, qu'il s'agit d'identifier avec précision et par là même de voir s'il existe, quels sont ses pouvoirs et dans quelle mesure il y a identité entre la réalité et le référentiel. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise largement organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de poste, grilles d'analyse de tâches...

Quoi?

Regroupe toutes les questions permettant de savoir de quoi il s'agit, quel est non plus le sujet mais l'objet de l'opération: quelle est la nature du produit fabriqué, quelles sont les installations mises en œuvre, ou quels sont les personnels concernés ?

Où ?

Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule : lieux de stockage, lieux de traitement, sites industriels...

Quand ?

Permet de regrouper les questions relatives au temps : début, fin, durée, saisonnalité, planning...?

Comment?

Questions relatives à la description du mode opératoire : Comment se fabrique le produit, comment est-il distribué, comment recrute-t-on, comment achète-t-on, comment contrôle-t-on, etc. ? L'utilisation de la piste d'audit est parfois très utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement³¹.

Ces cinq questions ouvertes qui regroupent tous les points de contrôle susceptibles d'être observés peuvent être utilisées à d'autres fins car elles constituent un moyen mnémotechnique intéressant pour ne rien omettre. Dans l'élaboration des questionnaires de contrôle interne, elles constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques pour chaque tâche élémentaire.

Il s'agit de formuler la meilleure question pour savoir si la tâche élémentaire est bien faite et bien maîtrisée.

Ainsi le questionnaire de contrôle interne permet-il de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic. L'utilisation des cinq questions fondamentales peut même servir pour construire le questionnaire de contrôle interne lui-même lorsqu'on est en présence d'un thème que l'on souhaite « débroussailler » pour y voir plus clair. La mise en œuvre des cinq questions permet alors de procéder à une première identification des tâches élémentaires.

2-4- Le travail sur le terrain

Durant cette phase, l'auditeur va répondre aux questions du QCI. Les outils à mettre en œuvre sont déterminés dans le QCI mais il se peut que lors de la phase de terrain un outil s'avère inapproprié et qu'il faille en choisir un autre.

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

- Il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire ;
- Il répond à ces questions et c'est la phase terrain qui nous intéresse en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition;
- chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

³¹ « I had six honest-serving men ; they taught me all i knew. Their names werewhere , and what, and why, and how, and who ; CF. Rudyard Kipling

La FRAP ou « Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème », vulgariser grâce à l'ouvrage de l'IFACI « la conduite d'une mission d'audit interne », ce moyen d'analyse simple et claire, d'une efficacité redoutable, a très vite été adopté par un nombre croissant d'entreprises qui ont développé ses applications, enrichi sa méthodologie d'application et accru son efficacité. Il se présente aujourd'hui, comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation³².

2-5- compte rendu final

Le compte rendu final est la présentation orale, par le responsable de la mission au principal responsable de l'auditée, des observations les plus importantes.

Le but est d'informer rapidement et en premier le responsable de l'audit du résultat des travaux d'audit et des conclusions dégagées.

Cette présentation est effectuée à la fin du travail et avant la rédaction du projet de rapport. Il s'agit d'une sorte de pré-validation générale.

Appréciation du contrôle interne

L'auditeur doit prendre en compte pour l'évaluation du contrôle interne les travaux d'audit s'ils ont mis en évidence des anomalies ou des faiblesses significatives ?

En cas de réponse positive, des corrections ou améliorations sont-elles été apportées après constatation des anomalies ou faiblesses ?

Et ces anomalies ou faiblesses et leurs conséquences sont-elles vraisemblablement généralisés et entraîne-t-elle de ce fait un degré inacceptable de risque ?

Toutefois, l'existence temporaire d'une anomalie ou faiblesse significative ne signifie pas nécessairement que ces dernières sont généralisés et qu'elles entraînent un risque résiduel inacceptable, ainsi que la gravité des conséquences et des risques, sont autant des facteurs à prendre en compte pour déterminer si l'efficacité de l'ensemble du dispositif est remise en cause et s'il existe des risques inacceptable³³.

Section 3 : la phase de conclusion

Cette phase exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période.

³² <http://www.audit.cfwb.be/index.php?id=2710> (consulté le 22/03/2024)

³³ RENARD jaque ; op.cit.p262

L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engagements et de la planification.

Pour permettre la validation de la mission générale, l'auditeur rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis à lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit et auquel il faut assurer un suivi³⁴.

3-1- le projet de rapport d'audit

Ce document rassemble l'ensemble des FRAP que l'on a pris soin de classer de façon logique et par ordre d'importance, cette forme de projet de rapport présente donc la totalité des constats assortis des causes, conséquences et recommandations.

Le projet de rapport peut se présenter sous forme d'un simple relevé des FRAP classées de façon logique et par ordre d'importance ou selon le format du rapport final.

Il est ainsi nommé pour trois raisons :

1e raison

Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.

2e raison

Ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations. C'est donc un document incomplet et qui peut se présenter sous deux aspects :

- ou bien il est constitué par le rassemblement de l'ensemble des FRAP que l'on a pris soin de classer de façon logique et par ordre d'importance. Un sommaire est rédigé qui résume les différents chapitres abordés et renvoie aux FRAP concernées. Cette forme de projet de rapport présente donc la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations. Un tel projet « brut de fonderie » ne comporte donc qu'une rédaction sommaire, il ne présente aucun effort d'introduction, de synthèse, de conclusion. C'est vraiment, à tous égards, un projet de rapport
- ou bien - et c'est le cas le plus fréquent - le projet se présente déjà en une forme relativement élaborée. On y trouve un sommaire, une introduction, une synthèse, la mention des destinataires.

Et surtout c'est un document déjà rédigé : il reprend certes les différentes FRAP mais avec un effort de rédaction.

³⁴ RENARD jaque ; op.cit.p290

Dans un cas comme dans l'autre, le document définitif comporte le point de vue de l'audité en regard de chaque recommandation. C'est « la réponse aux recommandations » que la MPA 2410-1 présente comme facultative. Simple mesure de prudence pour respecter coutumes et pratiques des différents pays et secteurs professionnels, mais de fait la pratique courante dans de nombreux pays est de faire figurer ces réponses de l'audité de façon systématique. Nous verrons ci-après comment il convient de rédiger ces « réponses ».

3^e raison

Il ne comporte pas encore le plan d'action qui est ce document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

Deux pratiques coexistent dans ce domaine :

- celle, ici présentée, et qui consiste à joindre le plan d'action au rapport d'audit. C'est la pratique américaine et celle de la plupart des grandes entreprises. Elle part du principe qu'il convient de battre le fer quand il est chaud. Cette façon de procéder est à tel point entrée dans les mœurs aux USA que c'est la plupart du temps à l'issue de la réunion de clôture que réponses et plan d'action sont élaborés ;
- subsiste également le cas où c'est ultérieurement, après la publication du rapport d'audit, que le plan d'action est élaboré par l'audité et publié. On perçoit bien l'inconvénient de cette pratique qui incite à laisser les choses traîner en longueur. Elle a pour elle de donner le temps de la réflexion parfois indispensable pour une bonne organisation des dispositions à prendre.

La norme 2410 retient la première formule : « La communication doit inclure... les plans d'action. » C'est donc déjà le rapport d'audit à ces trois différences près et qui sont toujours celles pour lesquelles on le dénomme « provisoire » : absence de validation générale, absence de réponse aux recommandations et absence de plan d'action. Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture, tout comme le rapport d'orientation était l'ordre du jour de la réunion d'ouverture³⁵.

3-2- la réunion de clôture

Cette réunion a pour objectifs de présenter et valider les constats; expliquer les recommandations et enfin fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

³⁵ R.BERRY, « your opinion matters », internal auditor, décembre 2012

Tous les éléments découverts lors de l'audit doivent être présentés et validés par l'entité. Le rapport final ne doit pas contenir des éléments qui n'aurait pas été présenté a l'audités, et les personnes présentes à cette réunion sont toutes les personnes ayant participé à la réunion d'ouverture.

L'ordre du jour est constitué par l'examen du projet de rapport d'audit qui est distribué à chaque participant avant cette réunion.

Après la présentation intégrale des orientations d'audit, les auditeurs passent au stade le plus délicat de la présentation des recommandations, les auditeurs doivent être en mesure de prouver leurs constats aux moyens des éléments de preuve récoltés lors de la mission. La parole est ensuite laissée aux audités pour formuler leurs remarques à propos du projet de rapport. Ceci peut être informel ou oral lors de la réunion de clôture, comme il peut être écrit et formel.

Les auditeurs fixent un délai dans lequel la direction de l'entité auditée doit remettre ses commentaires par écrit.

Les auditeurs préciseront, lors de cette réunion, la date de remise des commentaires écrits sur les constats et les recommandations et les modalités relatives au plan d'action (date de remise, insertion ou non dans le rapport, nom du responsable). Le processus de suivi sera également brièvement présenté.

La réunion de validation doit faire l'objet d'un compte rendu intégrant toutes les remarques sur les constats et les recommandations. Ce dernier est envoyé pour approbation a l'audité.

3-3- le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne est accomplie que lorsque les audités ont adressé leurs réponses écrites aux recommandations du projet de rapport et la validation finale des recommandations.

Il se compose de quatre principes :

Le principe du « livre ouvert »

Il est fondamental et découle directement du principe de transparence développé plus haut. C'est l'affirmation que rien ne saurait être écrit dans le rapport d'audit interne qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités. La mission d'audit n'est pas une instruction secrète dont le dossier serait inconnu des inculpés. Tout au contraire : tous les documents, tous les éléments de preuve qui ont permis les observations contenues dans le projet de rapport doivent être mis sur la table. On doit faire part des doutes et des certitudes : susciter le dialogue, voire la contradiction. « Le livre ouvert », c'est la totale validation des opérations d'audit.

Le principe de la « file d'attente »

Le premier servi en matière d'information, c'est et ce doit être l'audité, le responsable direct, avec lequel les informations sont validées. C'est pourquoi le projet de rapport et son contenu ne sont ni diffusés ni divulgués tant que la réunion de clôture (et de validation) n'est pas achevée. Rien n'est pire que la divulgation anticipée à la hiérarchie de constats d'audit - si - croustillants • soient-ils - et qui arrivent ensuite sur l'audité en forme de reproches alors qu'il n'a pas été informé par les auditeurs et ne sait de quoi il retourne. Une telle méthode signe la condamnation de l'audit interne dans l'entreprise.

Le principe du « ranking »

Les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport sont présentées en fonction de leur importance. On effectue donc un classement des constats énoncés dans les FRAP, classement effectué à partir de l'analyse des conséquences. Si les conséquences réelles ou potentielles sont secondaires, on se garde bien d'insister longuement sur ces questions; si en revanche les conséquences sont importantes, les auditeurs ouvrent largement le débat. Mais le principe du • ranking » doit éviter de donner de l'importance à ce qui n'en a guère, ce qui ne manquerait pas de déconsidérer l'audit interne alors réputé comme ne s'intéressant qu'aux problèmes secondaires, voire aux « faux problèmes ».

Le principe de « l'action immédiate »

C'est le corollaire pratique de l'information totale et complète donnée à l'audité. En vertu de ce principe, dès que l'audité est informé, on va l'encourager - sans attendre la publication du rapport officiel - à prendre immédiatement les mesures correctives, s'il en a les moyens bien évidemment. Si tel est le cas, le rapport d'audit mentionne que des dispositions ont été prises aussitôt et ont déjà porté leurs fruits.

On imagine facilement dans ce cas que la mission d'audit est ressentie comme positive par l'audité lui-même: elle lui permet de démontrer ses capacités d'action et de réaction.

Dans les audits importants, et en cas de réunions de validation intermédiaires, l'action peut, s'il y a urgence, être entreprise sans attendre. Là encore la collaboration auditeurs/audités est essentielle : elle s'exerce pour le plus grand bénéfice de l'entreprise³⁶.

³⁶ RENARD jaque ; op.cit.p272

3-4- plans d'action

Dans le cadre de cette démarche, le service d'audit transmet une note d'information sur la manière d'élaborer les plans d'actions. Cette note doit être incluse dans le rapport et remise à une date ultérieure, comme convenu lors de la réunion de clôture et de validation³⁷.

L'auditeur précise la tâche de chaque personne au sein de la société. Chaque recommandation est numérotée et accompagnée du nom du responsable de la mise en œuvre, de la date de réalisation de la mise en œuvre et de l'opération à effectuer. En cas d'acceptation partielle, l'audit doit expliquer les raisons de ce refus.

Le plan d'action doit être validé par le service d'audit. Si ce dernier estime que le plan d'action est partiellement ou totalement insuffisant, il émet des observations. Le responsable du service audité apporte alors les modifications nécessaires.

³⁷ <https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodologie/audit-de-performance/>

Conclusion

En résumé, toute entreprise qui désire minimiser ses risques et vérifier que les règles édictées sont respectées et les ordres donnés sont appliqués qui sont fixés par le contrôle interne est contrainte à mettre en place la fonction d'audit interne, procéder à la mise en œuvre de sa mission en utilisant différents moyens.

L'audit interne est un outil dont la vocation essentielle est d'améliorer l'efficacité dans l'entreprise. C'est un examen critique destiné à vérifier si l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à la réglementation en vigueur, et un jugement sur la gestion des dirigeants.

L'audit interne est analysé et évalué d'une manière indépendante de l'existence et du fonctionnement du système de contrôle interne. Au moyen de missions d'audit, il rédige des recommandations et des avis ou exprime des remarques de l'amélioration du contrôle interne.

Chapitre III

Audit interne de la fonction achat au sein de cevital

Chapitre III : Audit interne de la fonction achat au sein de cevital

La fonction Achats au sein d'une organisation concerne la gestion des achats. La mise en place efficace de l'ensemble du processus d'achat est son objectif principal. Dans les entreprises, la fonction achats est de plus en plus importante car elle contribue à la performance économique.

Ainsi, le bon fonctionnement de cette fonction par l'entreprise en amont repose avant tout sur le bon fonctionnement de son processus, afin d'en garantir la fiabilité et la facilité d'utilisation.

L'audit interne joue aujourd'hui un rôle essentiel pour toute entreprise, quel soit son secteur d'activité, afin de garantir la sécurité de ses actifs et la pérennité de l'exploitation en contrôlant les risques et les anomalies.

Après avoir présenté l'approche théorique de l'audit interne et sa fonction dans l'efficacité de l'entreprise, nous présenterons dans ce chapitre notre cas concret dans lequel nous mettrons en application toutes les connaissances théoriques acquises dans nos travaux précédents par l'audit de la fonction achats, en cherchant à mettre en évidence la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Ce troisième chapitre sera donc divisé en deux parties : la première, présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième, présentation de l'audit interne et du cycle d'achats.

Section 1 : prise de connaissance de l'organisme d'accueil cevital

CEVITAL est une entreprise algérienne reconnue dans l'industrie agroalimentaire. Dans cette partie, nous examinerons d'abord le complexe agro-alimentaire, ses activités et mission, l'organigramme de ses différentes directions, ses clients et ses forces ou ses leviers de réussite.

1-1-identification du complexe Agro-industriel CEVITAL

Créé en 1998 CEVITAL agro-industriel, elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Société par action au capital de 68,76 milliards de DA, contribue largement au développement de l'industrie Agro-alimentaire nationale. Elle s'est imposée dans le marché national en face de plusieurs concurrents offrant une large gamme de produit.

Elle est l'un des fleurons de grâce à son savoir-faire et ses moyens de production et propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs.

l'agriculture algérienne qui comprend plusieurs usines modernes et se développe grâce à différents projets en cours. Elle est un important fournisseur d'emplois et de richesses en raison

de son développement et de son expansion au cours des 5 dernières années.

CEVITAL Agro-industrie, qui compte 500 personnes en 1999 et 18000 personnes en 2021, occupe une position stratégique qui lui permet d'interagir avec son environnement.

1-1-1-les activités de 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.

1-1-1-1-huiles végétales

Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)
- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la 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.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an 140%
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers : Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

1-1-1-2-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 Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites par les besoins de la pâtisseries moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an 120%.
- Exportations vers : l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

1-1-1-3-sucre blanc

Il 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 boites de 500g.

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

- Entrée en production 1er semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009 ; 900 000 tonnes/an dès 2010.

1-1-1-4-sucre liquide

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

1-1-1-5-silos portuaires

Existant :

- Sucre Blanc : 12 000 tonnes en 24 silos verticaux
- Sucre Roux : 50 000 tonnes en silos horizontal
- Céréales : 120 000 tonnes
- Soit un total de : 182 000 tonnes.
- Terminal de déchargement Portuaire : 2 000 T/Heure.

En construction :

- Sucre blanc : 80 000 tonnes
- Sucre roux : 150 000 tonnes.

En projet :

Terminal de chargement de sucre blanc en vrac, /construction du quai spécialisé bac à huile et Extension 6Ha sur mer –projet trituration.

1-1-1-6-Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)

L'eau minérale LALLA KHEDIDJA depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate

7, Bicarbonate 162) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale LALLA KHEDIDJA pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale «LALLA KHEDIDJA» et de boissons gazeuses avec une capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

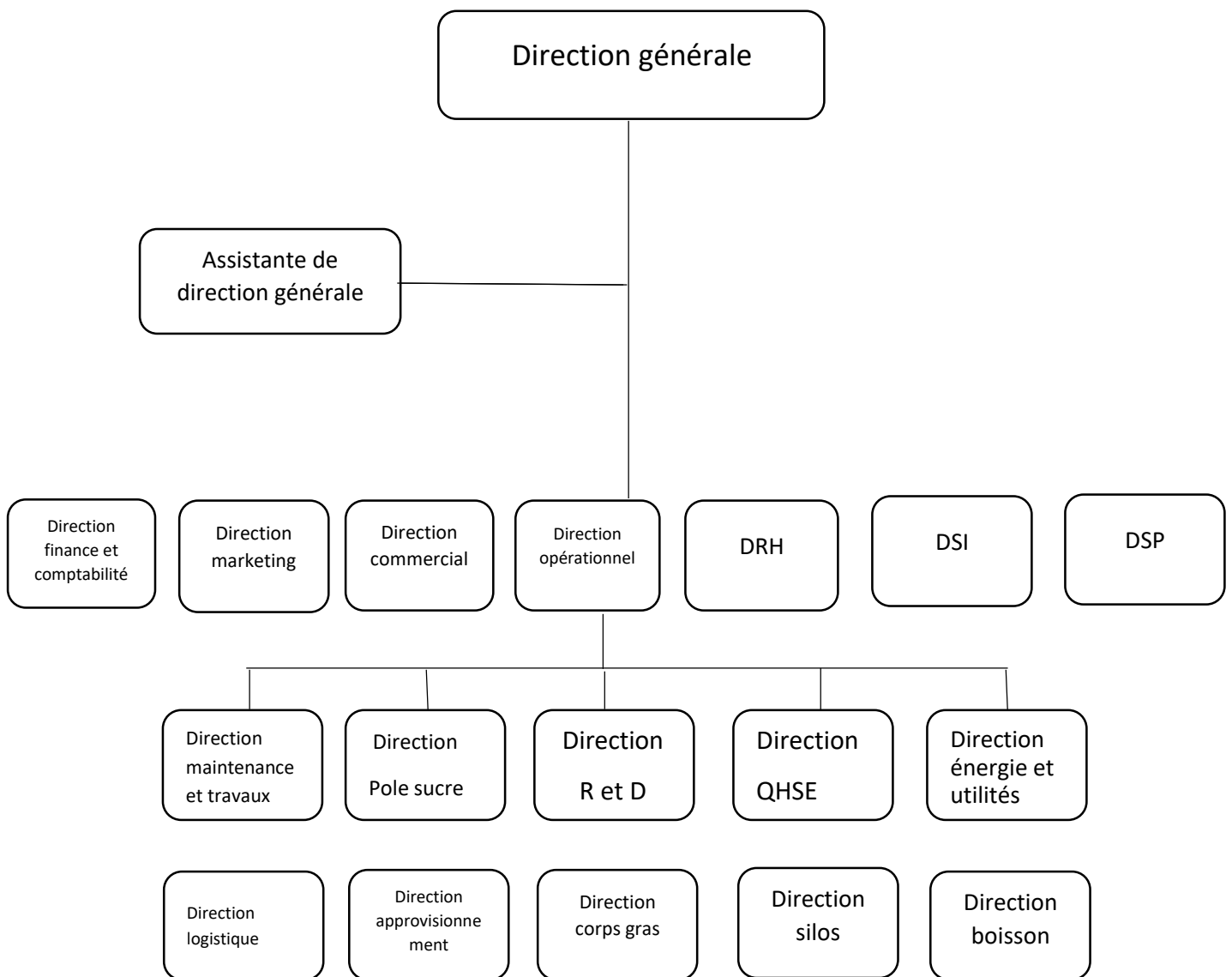
Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

1-2-l'organisation générale des composantes et les missions des directions

1-2-1- l'organisation général de CEVITAL Agro-Industrie

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme général de CEVITAL AGRO-INDUSTRIE

Figure N° 02 : Organigramme général de CEVITAL AGRO-INDUSTRIE



Source : document interne de cevital

1-2-2-structure organisationnelle du complexe CEVITAL agro industries

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humainesmatérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale est composée d'un secrétariat, de 7 directions et 10 sous-directions(voir l'organigramme de l'entreprise)

- **La direction générale**

Présidée par un directeur général, qui -est assisté d'un directeur adjoint et d'un secrétariat la direction générale a pour mission de coordonner entre la différente direction de motiver le personnel, de contrôla-, de prévoir et de décider.

- **La direction des ressources humaines**

Sa mission est de gérer et développer le personnel de l'entreprise par le suivi de l'effectif en termes de recrutement formation, gestion des carrières. Elle comprend plusieurs services, à savoir ; le service personnel, le service social, le service transport du personnel, le service moyens généraux. Le centre médical et de la santé. Le service formation, le service recrutement, le service paie.

- **La direction des finances et de la comptabilité**

Cette direction a plusieurs taches, nous pouvons citer :

- L'enregistrement des opérations quotidiennes auxquelles l'entreprise est confrontée,
- La comptabilité générale analytique et financière de l'entreprise, en prenant en compte toutes les opérations réalisés par l'entreprise (achat vente, règlement des fournisseurs, etc.)
- L'établissement du bilan de fin d'exercice.
- L'analyse des charges d'exploitation.
- La détermination du prix de revient industriel a des coûts de revient prévisionnels.
- installation des tous les équipements électroniques et mécanique.

Parmi les principales missions des structures de la DFC : département comptabilité générale, département immobilisations, contrôle de gestion, département gestion de la trésorerie, département juridique.

- **La cellule d'audit**

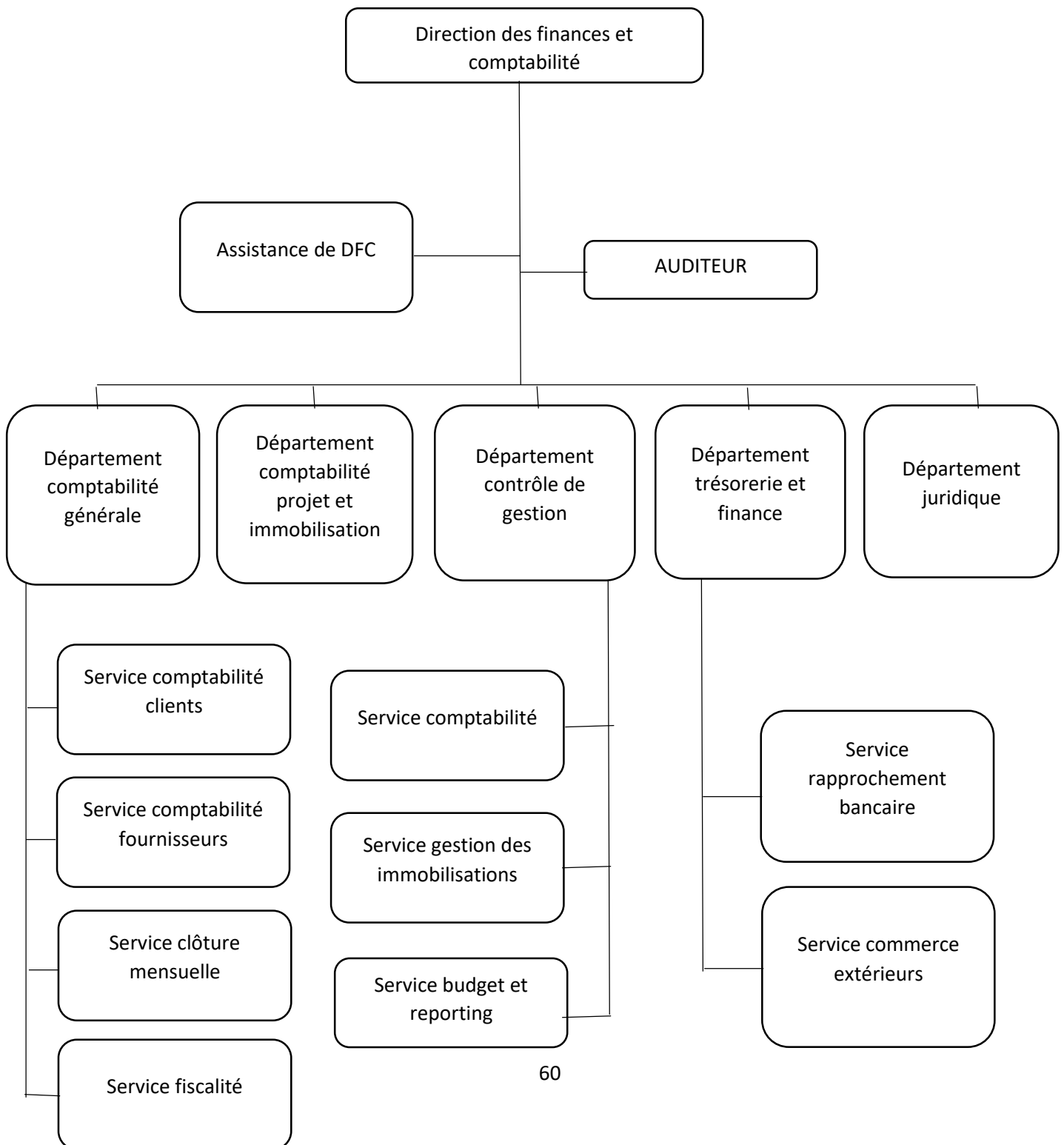
L'audit interne est organisé au sein de CEVITAL Agro-industrie sous forme d'une cellule installée depuis Mai 2009. Cette dernière est directement rattachée à la Direction financeet

comptabilité.

- S’assurer de la mise en place des procédures de contrôle interne ;
- Assurer la bonne application en cas de risques liés à la gestion ;

L’audit interne s’engage à mener ces missions en toute indépendance, à respecter une stricte confidentialité et à documenter ses constats et analyses.

Figure 3 : organigramme de la DFC



Source : document interne CEVITAL

- **La direction marketing**

Elle s'occupe de l'élaboration de la politique de distribution, et des stratégies face à des concurrentes, aussi, gérer les campagnes de promotion et opérations publicitaires.

- **La direction hygiène et sécurité**

Son rôle est de veiller à la sécurité des biens et personnes et d'assurer la propreté de tout l'espace occupé.

- **La direction approvisionnement**

Son rôle est de garantir l'approvisionnement en matière première et équipement aux autres directions.

- **La direction commerciale**

Elle a pour mission de participer à l'élaboration de la politique commerciale pour permettre de placer le produit de F entreprise sur le marché.

- **La direction système informatique**

Elle se charge des installations informatiques et réseaux, ainsi que de nouveaux logiciels, aussi s'occupe des entretiens du matériel informatique de toutes les directions de l'entreprise.

- **La direction QHSE**

Elle met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, respect des exigences réglementaire produit et assurer la qualité de les produit.

- **La direction Pôle Sucre**

Elle a pour mission le raffinage du sucre roux importé, afin de le transformer au sucre blanc consommable.

- **La direction des silos**

Elle assure la réception et le stockage du sucre roux et des céréales, alimentation de la raffinerie de sucre en matière première et la commercialisation des céréales aux clients.

- **La direction des boissons**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

-Unité LALLA KHEDLJDA domiciliée à TIZI OUZOU a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées.

-Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes... etc.

-Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El kseur, cojek est une SP A filiale de CE VITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectars et conserves.

- **La direction logistique**

Le service magasinage : il a pour rôle du stockage et le magasinage de la pièce de rechange, des produits consommables et de la matière première.

Le service expédition : sa mission est d'exécuter toutes les formalités d'expédition des produits finis, il échange des informations avec le conditionnement commercial et le magasin

Le service transit : il est constitué d'un responsable, déclarante en douane, et a pour fonction de dédouanement des marchandises importées et exportées, contrôle dédouanement de ses marchandises et déclaration de tous les dossiers

.Section 2 : la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de CEVITAL

Il est nécessaire de faire preuve d'une grande rigueur pour mener une mission d'audit interne et de respecter certaines règles qui peuvent être évolutives et adaptées selon les besoins. La fonction, la structure, le système ou encore le processus ou la procédure auditée, et d'autre part le contexte et les conditions de fonctionnement de l'entité auditée.

Pour mener à bien les missions d'audit interne, il est donc nécessaire d'avoir une méthodologie simple et pragmatique et des outils spécifiques à ces missions.

Nous chercherons à réaliser un audit de la fonction achats au sein de l'entreprise CEVTAL Agro-industries. A cette fin, nous avons divisé cette partie en trois phases, comme le stipulent les normes d'audit : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

2-1-phase de préparation

Cette phase est centrée sur la détection des faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de réalisation de la mission.

Tout d'abord, l'auditeur reçoit l'ordre de mission ou appelé aussi lettre de mission « mandat d'audit ».

2-1-1- réception de l'ordre de mission

Dès le lancement de la mission d'audit une lettre de mission (ordre de mission) est le mandat adressé par le directeur d'audit pour informer les responsables concernés de la réalisation des audits internes planifiés à l'avance elle se présente comme suit :



LETTRE DE MISSION

Bejaia, Le 22/02/2024

- Destinataire : le directeur de l'audit interne.
- Copie pour information : le directeur des approvisionnements.
- OBJET : audit interne de la fonction d'achat

La mission sera réalisée par Makhoulouf Tahar, auditeur interne et supervisée par monsieur Mourad Tounes.

Elle se déroulera du 01/03/2024 au 30/03/2024

Objectif de la mission :

- analyse globale du processus d'achat ;
- organisation et efficacité du service achat ;
- Processus d'achat depuis l'expression du besoin jusqu'à l'enregistrement du paiement.

La mission se déroulera au service achat de l'entreprise CEVITAL agro-industrie.

La direction des finances et comptabilité.

Source : réalisé par nous même

L'ordre (ou lettre) de mission nous a permis de :

- Présenter les auditeurs en charge de l'audit interne en question ;
 - Prévenir les audités sur les objectifs de la mission afin qu'ils aient le temps de s'organiser et de préparer toute la documentation nécessaire utile au déroulement de l'audit interne ;
 - Préciser l'entreprise, la fonction, le service et les audits concernés. Il explique, par ailleurs, les circonstances de l'audit ;
- Préciser les modalités d'intervention : Où, quand, qui et comment ;
- Accréditer l'équipe chargée de l'audit interne et légitimer leur intervention.

2-1-2- la prise de connaissance de l'entreprise

Pour se procurer de F information nécessaire, un certain nombre d'outils seront utilisés :

- La prise de connaissance de la structure à auditer ;
- Grille d'analyse des tâches ;
- Plan d'approche ;
- La grille de circulation.

2-1-2-1- la prise de connaissance de la structure a audité

Afin de préparer au mieux notre travail et de respecter les normes de travail généralement acceptées, nous avons commencé par prendre connaissance de l'entreprise en mettant l'accent sur la fonction d'achat.

Nous avons pu recueillir des informations sur la nature de l'activité principale de F ainsi que sur les différents aspects de l'entreprise grâce à cette connaissance.

➤ **Secteur d'activité**

- Nature du secteur d'activité
- Principaux produits et part respective dans le CA
- Principaux concurrents et positionnement concurrentiel
- Part de marché détenue par l'entité et situation du marché
- Liste des principaux clients et *poids* respectif dans le CA
- Existence de contrats commerciaux

➤ **Données quantitatives**

- Nombre de fournisseurs par catégories
- Montant des achats par période et par catégories de fournisseurs

2-1-2-2- tableau de grille d'analyse des tâches

Tableau N°1 : Grille d'analyse des tâches

Tâches	Nature de la tâche	Personnel concerné							
		Le demandeur	Responsable hiérarchique	Chef Magasinier	Gestionnaire des Stocks	L'acheteur	Le directeur de l'unité	Le comptable fournisseur local	Service
1. Etablissement de ta demande d'achat (DA) Manuelle	EX	X							
2. vérification de DA manuelle	AU		X						
3. vérification du stock	EX			X					
4. Etablissement et enregistrement de DA (sur sage 1000 ou cotation)	EX				X				
5. validation de DA (sur sage 1000 ou coswin)	AU		X						
6. Etablissement d'une demande d'une demande de cotation	EX						X		
7. Etablissement du tableau comparatif des offres	EX						X		
8. Etablissement et envoi d'un bon de commande (BC)	EX					X			
9. Réception de ta marchandise avec un bon de livraison	EX				X				
10. Vérification de la marchandise	EX	X			X				
11. Réception de la facture	EX					X			
12. Placement en stock	EX				X				
13. Emission de bon de réception (BR) sur Sage 1000 ou coswin	EX				X				
14. validation du BR	AU			X					
15. Apparition cachet/contrôle de tous le dossier (DA manuelle, DA sur sage 1000, BI, BC BR)	AU			X					
16. Rapprochement de BC/BR/facture	EX								X
17. Enregistrement de la facture	EX							X	
18. règlement de la facture	EX								X

Source : réaliser par nous-mêmes

EX : Exécution AU : Autorisation EN : Enregistrement

Interprétation : D'après la GAT ci-dessus, on remarque que les tâches sont bien réparties entre les différents postes de travail.

2-1-2-3- plan d'approche

Le plan d'approche permet de relater les tâches composant la procédure et de relever leurs objectifs, et ce afin de faciliter l'évaluation de leur importance. Il se présente comme suit :

Tableau N° 2 : plan d'approche.

Taches	Objectifs
Etablissement de la demande d'achat	Expression du besoin
Validation de la demande manuelle	Approbation et autorisation
Vérification du stock	Vérification de la disponibilité de l'article
Etablissement et enregistrement de la facture sur sage 1000	Affecter un code pour chaque article afin de générer une demande d'achat et le transmettre au service achat
Validation de la DA (sur sage 1000)	Approbation et autorisation
Etablissement d'une demande de cotation	L'envoyer aux différents fournisseurs qui transmettront au service achat les factures pro forma
Etablissement du tableau comparatif des offres (TCO)	A partir des factures pro forma, l'approvisionneur établit un TCO pour sélectionner un fournisseur
Etablissement et envoi d'un bon de commande (BC)	Après la sélection d'un fournisseur, pour transmettre les différentes informations en termes de prix, qualité, quantité
Réception de la marchandise avec un bon de livraison (BL)	Le BL représente un accusé de réception de la marchandise
Etablissement d'un bon de réception (BR)	Réception de produit conformément aux normes de qualité et de quantité
Vérification de la marchandise	Comparaison entre BC et BL

Réception de la facture	Pièce justificative pour la comptabilisation et le paiement des fournisseurs
Stockage	protection des marchandises
Emission de BR sur sage 1000	le produit a bien été réceptionné par l'entreprise il conformément aux normes de qualité et de quantité
Validation du BR	L'approbation
Rapprochement du BC, BR, TCO, FA	Pour la vérification des informations dans les documents
Le règlement de la facture	Règlement de la dette

Source : réalisation par nous-mêmes

2-1-2-4- diagramme de circulation des documents

Le diagramme de circulation ou les flow-charts va nous faciliter l'analyse du circuit des documents essentiels utilisés dans le processus d'achat.

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

Légende des symboles et abréviations utilisés.

Symboles :



Conversation



Document



Document original

Abréviations :

AB : Bonne de Commande

DC : Demande de cotation

BR : Bonne de Réception


FF : Facteur

DA : Demande d'Achat

FF : Facteur Pro Forma

DA* : Bon d'Achat sur le Logiciel Offres

TCO : Tableau Comparatif des

 : Accusé de réception

CH : Chèque

Tableau N° 3 : Diagramme de circulation des documents

Désignation des opérations	Services					Descriptions
	Service demandeur	Département gestion des stocks	Département des achats	Département comptabilité fournisseur	Fournisseur	
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						<p>Après la sélection des fournisseurs, l'acheteur établit un BC et ses trois photocopies et envoi un BC et une photocopie au fournisseur</p>

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
Vérification de la facture					facteur (F) et TCO
Paiement de la facture					Le comptable procède au règlement de la dette par chèque puis le fournisseur envoi l'accusé au comptable

Source : réalisé par nous-mêmes

2-1-3- prise de connaissances des risques

Durant cette étape nous allons essayer d'identifier les risques potentiels et les classer en fonction de leurs degrés d'importance, afin de faire un état des lieux des forces et faiblesse réelles ou potentielles de l'entreprise auditée pour mieux orienter ta suite du déroulement des travaux détaillés. Au cours de cette étape, deux outils seront utilisés :

- Questionnaire de contrôle interne : 1^{er} version ;
- Tableau des forces et des faiblesses apparentes

2-1-3-1- questionnaire de contrôle interne (1er version) : C'est un questionnaire qui pose des questions afin de vérifier le respect des principes du contrôle interne

Tableau N° 4 : Questionnaire de contrôle interne (1^{er} version) :

Principe d'organisation			
Questions	Oui	Non	Observation
Existe-il un manuel de procédures interne ?	X		
Existe-il un respect des répartitions des taches des services suivants :			
- Le service achat	X		
- Le service comptabilité fournisseurs	X		
- Le service réception (magasin)	X		
- Le service trésorerie	X		
Principe d'intégration			
Questions	Oui	Non	Observations
Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures de F entreprise ?		X	Le service demandeur n'est pas toujours organisé, la charge du travail
Les services suivants disposent-t-ils des moyens et outils nécessaire pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériel, fiches de stock, ordinateur, imprimantes...) :			
- Le service achat	X		
- Le service comptabilité fournisseurs	X		
- Le service réception (magasin)	X		
- Le service trésorerie	X		
Principe de permanence			
Questions	Oui	Non	Observations

La procédure de passation de la commande, est-elle toujours respectée ?	X		
Existe-t-il une application des formalités de la procédure de réception par le magasinier d'une manière régulière ?	X		
Les magasins sont-ils toujours rangés selon la taille des produits ?		X	Ils sont plutôt rangés selon la nature du produit
Principe de permanence			
Questions	Oui	Non	Observations
Les BC préparés par le service achat sont-ils envoyés à tous les services concernés ?	X		Ils peuvent aussi consulter le BC n'importe quand par le logiciel de CEVITAL (sage 1000)
Est-ce que les BR établis par le magasinier sont envoyés à tous les services concernés ?	X		
Est-ce que les exemplaires des bons établis par les services sont conservés par les mêmes services ?	X		
Principe d'harmonie			
Questions	Oui	Non	Observations
Le système contrôle interne mis en place dans le service achat assure-t-il un niveau suffisant de sécarté ?	X		
Les moyens existants facilitent-elle d'atteindre des objectifs définis préalablement ?	X		

Principe d'indépendance			
Questions	Oui	Non	
Est-ce que le service achat peut atteindre ces objectifs par apport aux procédures mise en place indépendamment de ces moyens ?	X		

Source : réalisé par nous-même

2-1-3-2- tableau des forces et des faiblesses a apparentes

La phase d'analyse de risque est terminée par un tableau de forces et faiblesses apparentes qui synthétise et argumente les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il permet de classer les forces et faiblesses réelles ou potentielles et de classer les risques pour préparer un rapport d'orientation.

Tableau N° 5 : Tableau des forces

Taches	Objectifs	Risques	Conséquences	Evaluation
Validation de la DA sur sage100	Approbation e tautorisation	Validé la DA sans la vérifiée	Exposer l'entrepri seau risque de fraude	Force
Emission de BR sur sage 1000	Le produit a bien été réceptionné par l'entreprise conformément aux normes de qualité et de quantité	Erreur des références ou des quantités	Exposer l'entrepri seau risque des fraudes	Force
Rapprochement de BC, BR, TCO, facture	Vérification de l'adéquation des informations dans les divers documents (l'erecoupement)	Non correspondance entre facture, BC, BR, TCO	Comptabilisation erronée	Force

Règlement de la facture	Acquittement de ladette	Non-respect de sdélais de règlement	Retard dans le règlement des dettes et conflits avec les fournisseurs	Force
--------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	---	-------

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau N° 6 : Tableau des faiblesses

Taches	Objectifs	Risques	Conséquences	Evaluation
Etablissement de lademande d'achats manuels	L'expression d ubesoin d'achat	Le service demandeurs n'es t pas organise	Cout de stockage trop élevé, pertes dues au vieillissement ou la détérioration de s produits, frais excessifs de réapprovisionnement	Faiblesse
Etablissement du tableau comparatif des offres	A partir des facturespro form a, l'approvisionnement établis un TCO pour sélectionner u nfournisseur	Ne pas suivre la procédure e n consultant qu'un seule fournisseur	Les prix pratiqués par le marché sont inférieurs à ceux du fournisseur (sous- évaluation des prix)	Faiblesse

Source : réalisé par nous-mêmes

2-1-4- choix des objectifs (rapport d'orientation)

Le rapport d'orientation doit définir la mission en termes d'objectifs à atteindre par l'audit exprimés clairement afin qu'ils soient aisément perceptibles et compréhensibles par les audités.

Mission d'audit de la fonction achat

la date 16/ 03/2024

Société auditée : CEVTAL Agro-industrie SPA

Rapport d'orientation

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

Objectifs généraux :

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

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

- Respect des régies du contrôle interne.
- Elaboration d'un manuel de procédure organisationnel *et* comptable

Objectifs spécifiques :

Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risque antérieurement identifiées à l'aide du diagramme de circulation et du tableau des forces et des faiblesses apparentes.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit de la fonction achat au sein de la société CEVTAL Agro- industrie se résument dans les points suivants :

- Les achats répondent à un besoin
- Les réceptions sont : contrôlées au niveau des quantités et de la qualité
- Eviter l'accomplissement des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne au niveau des services magasin et comptabilité fournisseur et si nécessaire prévoir des recrutements (cas de charge de travail)

- Formaliser les taches
- Elaborer une procédure de traitement de non-conformité et retours aux fournisseurs

Champ d'action :

Pour atteindre les différents objectifs, nous allons fixer un champ d'action à nos investigations :Service gestion des stocks

- Service achats
- Service comptabilité fournisseur
- Sentisse trésorerie.

Source : réalisé par nous-mêmes

2-1-4-1- phase de réalisation de la mission

Cette phase résume le déroulement de la mission : les outils qui nous ont permis de procéder à la réalisation d'un audit de la fonction achat de CEVITAL, la détection des forces etfaiblesses de cette société ainsi que les défaillances et les recommandations nécessaires.

2-1-4-2- la réunion d'ouverture

Cette réunion ne marque pas le début de la mission mais elle concerne le commencement des opérations de réalisation.

Mission d'audit de la fonction achats

la date 17/03/2024

Société auditée : CEVITAL Agro-industrie SPA

PROCES VERBAL

Objet : Réunion d'ouverture

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

Participation :

➤ **les auditeurs :**

- **M^r Makhoulouf tahar**

➤ **Les audités**

- Le Directeur des approvisionnements
- Le Responsable achats
- Le responsable gestion des stocks

La réunion d'ouverture a eu lieu le jour/mois/années. (indiqué l'heure) au siège social de la société.

Les auditeurs :

Les Audités :

2-1-5- travail sur le terrain

Dans cette étape de la mission, on doit trouver une réponse aux questions et détecter les écarts significatifs. Pour ce faire nous allons utiliser les outils suivants :

- Questionnaire du contrôle interne : 2eme version ;
- Feuille de révélation et d'analyse des problèmes ;
- Cahier de recommandations.

2-1-5-1- questionnaire du contrôle interne

Ce questionnaire essaie de vérifier l'atteinte et le respect des objectifs du contrôle interne. Il se présente comme suit :

Tableau N° 7 : Questionnaire du contrôle interne : 2eme version

Questions	Oui	Non	Observations
1. Toutes les commandes d'achat sont-elles faites dans les règles			
Les achats sont-ils lancés à partir d'une demande d'achat interne ?	X		
Faire vous un suivi du processus d'achat ?	X		
La fonction achats est-elle complètement séparé d'autres fonctions et particulièrement des fonctions comptables, des fonctions de livraisons et de réception des marchandises ?	X		
Vérifier que le dossier achat comprend au moins les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Demande d'achat - Bon de commande - Bon de réception - Facture fournisseur 	X X X	X	Non prévue
Les BC sont-ils établis systématiquement ? Si oui, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - Pré numérotés ? - Etablis en quantité et en valeur ? - Signé par un responsable, au vu de la demande d'achat ? 	X		Sont établis automatiquement par le système
Les BC sont- ils : <ul style="list-style-type: none"> - Exigés pour tous les achats ? - Pré numéroté et vérifier ? 	X X		
- Une copie est-elle envoyée au service comptable ?	X		

Avez-vous «ne liste des fournisseurs référencés ?	X		
Les prix pratiqués par les fournisseurs les plus fréquents, sont-ils vérifiés pour s'assurer qu'ils ne sont pas supérieurs à ceux du marché ?		X	
Les personnes qui les vérifient sont-elles indépendantes du service achats ?	X		
Existe-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retsrd de tivratsœ ?	X		
Ces fournisseurs sont-ils soumis à des pénalités ?	X		
2. Tous les biens et services reçus ont fait l'objet d'une commande :			
Le service achats est-il chargé de la réception de toutes les marchandises, matières et fournitures ?		X	
Le service réception est-il indépendant du service achats et des personnes qui décident des achats ?	X		
Les bons de réception sont-ils systématiquement établis ?	X		
Si des réceptions partielles sont opérées, indique-t-on cela clairement sur les bons de commande, pour éviter lors des réceptions complètes d'opérer à des doubles paiements ?	X		
Le service réception vérifie-t-il l'état, la quantité, le poids ou les mesures, des marchandises, matières premières et fournitures reçues ?		X	
Le service comptable est-il destinataire d'une copie des bons de réception ?	X		
Le service comptable tien-t-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoir n'ont pas été reçus ?	X		

Ce registre fait-il l'objet d'une revue régulière pour identifier les causes des retards ?	X		
3. Tous les factures sont-elles correctement autorisées et enregistrées :			
Les factures d'avoir reçus sont-elles vérifiées quant aux ; <ul style="list-style-type: none"> - Quantités ? - Prix unitaires ? - TVA ou autres déductions ou charges ? 	X X X		
La procédure règlement des factures comprend-elle <ul style="list-style-type: none"> - La vérification des conditions de parement des prix et des quantités figure dans les factures par et comparaison avec le bon de commandes ? 	X		
Les factures des fournisseurs sont-elles approchées : <ul style="list-style-type: none"> - Des bons de réception en ce qui concerne la nature et la qualité des articles ? 	X		
Les doubles de factures sont-ils marqués lisiblement dès leur réception afin d'éviter des doubles paiements ?	X		
Les personnes chargée d'imputer les factures disposent-elle : <ul style="list-style-type: none"> - D'une liste des codes fournisseurs - D'un plan comptable 	X X		
<ul style="list-style-type: none"> - Des règles d'imputation (notamment en ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisation et la récupération de la TVA) 	X		

Un document est-il établi pour les articles qui ne sont pas acceptés par le service réception ou pour les éléments qui sont retournés aux fournisseurs ?	X		
4. Tous les décaissements et encaissement sont-ils correctement autorisés et enregistrés :			
Quel est le mode de règlement le plus utilisé : - Chèque (banque) ? - Caisse ?	X	X	
Les chèques sont-ils bien enregistrés et pré numérotés ?	X		
les chèques sont-ils préparés au vue des pièces justificatives régulièrement approuvées, et les personnes qui les préparent sont-elles indépendantes de celles qui approuvent ces pièces ?	X		
Les personnes habilitées à signer les chèques sont-ils désignées ? si oui, par qui ?	X		PDG
Les carnets de chèques vierges sont-ils gardés dans un lieu sur et sous la responsabilité d'une personne n'ayant pas la signature ?	X		Dans le coffre au niveau de la caisse
Les pièces justificatives sont-elles classées après paiement de la personne qui approuve les justificatifs de paiement ?	X		
L'usage des chèques à blanc est-il permis ?		X	
Les chèques abimés sont-ils annulés de telle sorte qu'ils ne puissent plus être utilisés et classés dans un dossier en vue de toute vérification ultérieure ?	X		

Source : réalisé par nous-mêmes

2-1-5-2- feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

Chaque dysfonctionnement donne lieu à l'établissement et d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP). Cette dernière, va permettre de présenter de recommandations. Ainsi, l'ensemble des FRAP sont présentées :

Tableau N° 8 : FRAP N° 1

Problème : Le service demandeurs n'est pas organisé		
Constat : Emettre une demande d'achat a plusieurs fois		
Cause : Charge du travail		
Conséquence : Frais excessifs de réapprovisionnement, cout de stockage trop élevé, perte dues au vieillissement ou à la détérioration des produits		
Recommandation : Renforcer l'effectif de la structure.		
Etablit par :	Validé par :	Approuvé par :
M ^r Makhlouf tahar	la DFC	chef de mission

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau N° 9 : FRAP N° 2

Problème : non-conformité à la procédure de sélection du fournisseur		
Constat : ne pas suivre l'établissement du tableau comparatif des offres		
Cause : contrainte de temps		
Conséquence : les prix pratiqués par le marché sont inférieurs à ceux du fournisseur (sous-évaluation des prix)		
Recommandation : le service demandeur doit avoir un suivi permanent de ses besoins, afin de prévoir ces derniers assez tôt pour que le service achats effectue son travail correctement.		
Etablit par :	Validé par :	Approuvé par :
M ^r Makhlouf tahar	La DFC	Chef de mission

Tableau N° 10 : FRAP N° 3

Problème : Non contrôle de bon de livraison à la réception de la commande.		
Constat : Le réceptionnaire signe directement le bon de livraison du fournisseur sans vérification de la commande reçue.		
Cause : Absence d'une personne responsable du contrôle de la commande ; Arrêts éventuelle de la production.		
Conséquence : Non-conformité de la commande aux besoins de l'entreprise ; Rupture de stock des matières en question.		
Recommandation : Contrôle de la commande reçue en termes de quantité et qualité.		
Etablie par :	Validé par :	Approuvé par :
M ^r Makhlouf tahar	la DFC	chef de mission

2-1-5-3- cahier des recommandations

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

Mission d'audit de la fonction achats

la date 22/03/2024

Société auditée : CEVITAL agro-industrie SPA

LETTRE DE RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de notre mission d'audit de la fonction achat concernant l'entreprise CEVITAL ; il est de notre devoir de vous informer que nous avons pu déceler certains dysfonctionnements et zones de risque, ce qui peut constituer un handicap pour le bon déroulement de votre direction afin de réaliser vos objectifs.

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

- **Recommandation 1** : Renforcer l'effectif de la structure ;
- **Recommandation 2** : Le service demandeur doit avoir un suivi permanent de ses besoins, afin de prévoir ces derniers assez tôt pour que le service achat effectue son travail correctement ;
- **Recommandation 3** : Contrôle de la commande reçue en termes de quantité et qualité.

Source : réalisé par nous-mêmes

2-1-6- phase de restitutions des résultats de l'audit

Phase de restitutions des résultats de l'audit est la dernière phase dans une mission d'audit interne. Elle permet de présenter les résultats de l'intervention de l'auditeur dans le cadre d'un rapport d'audit interne.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- Projet de rapport d'audit
- Réunion de clôture
- Rapport d'audit
- La lettre du président

2-1-6-1- projet de rapport d'audit

Le projet de rapport d'audit est un rapport « provisoire ». Il n'est pas validé et ne contient pas de réponses aux recommandations.

2-1-6-2- réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture. L'ordre du jour de cette réunion est constitué par l'examen du projet de rapport qui est distribué à chaque participant si possible, quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture. Cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs, elle permet de régler les contestations éventuelles et de valider le travail des auditeurs.

Cette réunion est sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Misses d'audit de la fonction achat	la date
25/03/2024	Société auditée : CEVITAL agro-industrie SPA
PROCES VERBAL	
Objet : Réunion de clôture	
Ordre du jour :	
Examen du « Projet de Rapport	
d'Audit »	
Approbation des recommandations	
Détermination du programme de suivi des recommandations	
Participants :	
➤ les auditeurs :	
• M ^r Makhlouf tahar	
➤ Ses audités :	
• Le Directeur des approvisionnements	
• Le Responsable achats	
• Le responsable gestion des stocks	
<p>Au cours de la réunion de clôture les présents vont procéder à l'examen du « Projet de Rapport d'Audit » et à sa validation générale par les audités.</p> <p>Les recommandations sont adressées à la Direction finance et comptabilité du fait que c'est elle qui donne le feu vert de la mise en place des recommandations. Ainsi, les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour rédiger le « Rapport d'audit » dans son état final.</p>	
Les auditeurs	Les audités

Source : réalisé par nous même

2-1-6-3- rapport d'audit

C'est le document le plus important émis par l'audit, et qui engage le responsable de l'audit. C'est un rapport complet, conclusif, écrit, final.

Le rapport présente les résultats de la mission d'audit. Après une brève introduction rappelant l'objectif de la mission d'audit, suivi d'un résumé des principaux dysfonctionnements au niveau de l'entreprise, la dernière partie concerne les recommandations d'améliorations des procédures de la société

.Rapport d'audit

Entité auditée : Fonction Achat CEVITAL-
FOOD MISSION D'AUDIT OPERATIONNEL :
FONCTION ACHATS

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

Destinataires :

- Directeur de la finance et comptabilité
- Chef du département des achats

Rédigé par :

M^r Makhoulouf tahar

Validé par :

Direction finance et comptabilité

Approuvé par :

Chef de mission

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre direction finance et comptabilité, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction achat sur la base de notre audit.

Cette mission s'est déroulée au sein de la fonction achats. Elle a concerné non seulement le service commercial mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction à savoir le service gestion des stocks, le service comptabilité fournisseur local, le service trésorerie.

En plus des objectifs généraux qui répondent aux objectifs permanents du contrôle interne (protection et sauvegarde du patrimoine, qualité des informations, respect des règles et directives et optimisation des ressources). les sélectifs spécifiques de la mission se résument dans les points suivants :

- Les achats répondent à un besoin
- Les réceptions sont contrôlées au niveau des quantités et de la qualité
- Eviter l'accomplissement des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne au niveau des services magasin et comptabilité fournisseur et si nécessaire prévoir des recrutements (cas de surcharge de travail)
- Formaliser les taches
- Elaborer une procédure de traitement de non-conformité et retours aux fournisseurs.

Ces objectifs correspondent aux zones de risque déjà détectés tous au long de cette mission et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions présentées ci-dessous.

Faiblesse 1 : le demandeur n'est pas assez organisé.

Recommandation : renforcer l'effectif de la structure.

Faiblesse : non-conformité à la procédure de sélection du fournisseur.

Recommandation : Le service demandeur doit avoir un suivi permanent de ses besoins. afin de prévoir ses besoins assez tôt pour que le service achat effectue son travail correctement.

Faiblesse 3 : non-contrôle de bon de livraison à la réception de la commande.

Recommandation : Contrôle de la commande reçue en termes de quantité.

Source : réalisé par nous-mêmes

-1-6-4- la lettre du président

La lettre du président est une synthèse du rapport d'audit adressée à la direction générale de l'entité auditée.

Elle présente une vue d'ensemble sur les conclusions de la mission d'audit effectuée soit par l'auditeur interne soit par le cabinet d'audit externe dans le cas d'un audit opérationnel. La lettre du président se présente comme suit :

Lettre du président

Monsieur le Directeur,

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction achats nous avons procédé à l'évaluation des dispositifs du contrôle interne de la dite fonction du 01/03/2024 au 30/03/2024.

Notre évaluation a été effectuée en observant les procédures, généralement appliquées en matière des commandes d'achats. Elle comporte toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires en les circonstances.

Sur la base de cette évaluation on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests ont été effectués pour tous les services concernés, à savoir Le service gestion des stocks, le service comptabilité fournisseur locale, le service trésorerie. Des anomalies ont été décelées tant au niveau du service achats que au niveau des autres services cités d-dessus. Les principaux problèmes peuvent se résumer comme suit :

Problème 1 : le service demandeur n'est pas assez organisé ;

Problème 2 : Non-conformité à la procédure de sélection du fournisseur ;

Problème 3 : Non contrôle de bon de livraison à la réception de la commande.

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

Nous serions heureux de discuter de ces commentaires avec vous, et de vous faire assister, si vous le souhaitez dans la mise en œuvre des suggestions proposées.

Veillez agréer, Monsieur le président, l'expression de nos salutations les meilleures.

Signature du chef mission

Source : réalisé par nous-mêmes

Conclusion :

En résumé, ce stage pratique nous a permis d'observer la mise en œuvre des pratiques et Des outils de l'audit interne sur le terrain. Il nous a en effet donné l'occasion d'appliquer nos Connaissances théoriques à la situation sur le terrain et d'approfondir un peu plus nos Connaissances en la matière. Nous avons également pu constater le rôle de ces méthodes et outils dans l'efficacité de La SPA CEVTTAL grâce à ce stage.

Au cours de ce stage, nous avons présenté la mission d'audit interne. Pour cela, nous avons utilisé certains outils nécessaires à notre mission, qui ont audité la fonction d'achat, dont l'objectif particulier est d'optimiser cette fonction, et l'objectif global est d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'auditeur utilise des méthodes et des outils pour détecter les anomalies qui peuvent bloquer la procédure d'achat ou de stockage. Il propose ensuite des solutions ou des recommandations pour y remédier et les éviter.

Conclusion générale

Conclusion générale

Toute entreprise doit faire des vérifications permanentes pour garantir la qualité de l'organisation et de l'information à travers la performance de l'entreprise.

A l'issue de notre recherche on a déduit que l'audit interne est un métier et une fonction indépendante exercée au sein de l'entreprise, cette fonction permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où elle évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, sa finalité étant de contribuer à la création de la valeur ajoutée de l'entreprise, ce qui confirme la première hypothèse qui stipule que l'audit interne est un élément de base pour la gestion de la sécurité en sein d'une organisation, qui a pour objet l'évaluation du système de contrôle interne.

L'auditeur interne identifie les forces et les faiblesses d'un système et suggère des moyens d'amélioration à la direction. Un auditeur utilise un référentiel et des normes pour démontrer la conformité des procédures appliquées par l'entreprise. Il faut savoir que pour réaliser une mission d'audit interne, il faut savoir ses finalités, savoir ses différentes phases, maîtriser les outils et parvenir à s'organiser correctement. A tous moments, c'est son jugement et son professionnalisme qui vont déterminer l'étendue des travaux à mettre en œuvre et à superviser.

L'entreprise doit bien gérer et comprendre comment elle fonctionne. L'entreprise doit être contrôlée, pilotée et assistée par l'audit interne. La fonction d'audit interne est un moyen de maintenir et de rendre le contrôle interne plus efficace.

Ce travail nous a montré comment l'audit interne est important, en évaluant la bonne application des procédures et l'efficacité de ces procédures. Il a également contribué par ses conseils et recommandations à l'efficacité du système de contrôle interne.

Nous avons confirmé que l'audit interne est important pour protéger les informations et aider les dirigeants dans le processus décisionnel. Cela permet de maîtriser les risques liés aux activités de l'entreprise en cherchant, reconnaissant et évaluant souvent des risques qui peuvent empêcher la réalisation.

Conclusion générale

Nous avons réalisé que l'audit interne est un outil essentiel pour toute organisation. Il leur permet de mieux organiser leurs services et d'appliquer les procédures de la direction générale. Il est important que toute organisation doit être efficace et performante.

Notre travail a été axé sur l'impact de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

L'entreprise CEVITAL agro-industries a une cellule d'audit interne très performante et efficace, elle est devenue un outil indispensable pour la gestion et la maîtrise de ses activités.

Notre recherche a révélé que l'audit des achats peut aider à résoudre les problèmes de relations entre l'entreprise CEVITAL et ses fournisseurs et sous-traitants. L'audit interne vérifie tout ce qui s'est passé pour que les achats soient bien faits et valides.

Au cours de notre stage pratique, nous avons essayé d'expliquer l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise, en étudiant la fonction achats où on a montré l'intervention de l'audit interne durant le cycle achats, depuis la phase de l'expression du besoin jusqu'à la phase de paiement des factures. On a remarqué que l'audit interne permet de mieux gérer les achats et de vérifier que toutes les procédures sont suivies. L'auditeur confirme la dernière hypothèse.

Notre travail n'est pas épargné par certaines insuffisances et lacunes qui sont dues à deux facteurs : La confidentialité des documents et Insuffisance de temps « duré du stage ».

Malgré nos difficultés pendant notre stage, notre stage chez CEVITAL a été bénéfique car il nous a permis d'approfondir nos connaissances en audit interne et de découvrir le monde professionnel.

Références bibliographiques

Ouvrages et articles :

- Paul robert –Dictionnaire de la langue française LE PETIT ROBERT 1- Edition 1992
- H. VLAMINICK. Histoire de la comptabilité, Edition 1979,
- définition de l’audit interne –UFAI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - The Institute of Internal Auditors, éditions 2017.
- Olivier LEMANT et pierre SHICK. «Guide self audit », éd d’organisation, paris, 1995,
- Marc Jeanny ; « audit interne et contrôle de gestion ». Édition ECONOMICA, paris 1998,
- Jacques RENARD ; « théorie et pratique de l’audit interne » 8^e édition.
- Jaque RENARD. Internal Control-integrated Frameries.
- Stéphanie Thierry- Dubuisson, « audit», éd: la découverte, Paris, 2004,
- Jaques renard, « théorie et pratique de l’audit interne », éd 2002,
- Jaques renard, « théorie et pratique de l’audit interne », éd 2008.
- Cette évaluation de la pertinence du système de contrôle interne a été évoquée a un niveau de l’article 2130 relatif au contrôle des normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne.
- La micro-pondération se fait par l’identification des opérations à risques maximums et celles à risques minimums et établir un rapport de risque par lequel sera pondéré les chiffres d’appréciation de ces deux opérations.
- Pierre PASTOR, Décider oui mais comment?, éditions Liaisons, 2006,
- Sophie MIGNON, Philippe LORINO, Pilotage de la pérennité organisationnelle: normes, représentations et contrôle, éditions EMS, 2013,
- P. HERMEL, audit de management et changements
- Caroline DRUART-ROUSSEL, référentiel d’audit et création de valeur ajoutée Mémoire de master d’audit interne,2005, IAE D’aix en provence

- Rick Wright, effective kick off meeting, internal auditor, avril 2009
- CF. Rudyard Kipling « I had six honest serving men ; they taught me all i knew. Their names were where , and what, and why, and how, and who ; CF. Rudyard Kipling
- R.BERRY, « your opinion matters » , internal auditor, décembre 2012

Sites :

- <https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodologie/audit-de-performance/> (consulté le 08/03/2024)
- <http://www.audit.cfwb.be/index.php?id=2710> (consulté le 05/03/2024)
- http://www.acifr.org/ressources/audit_interne/audit_interne_3ch2.pdf (consulté le 11/03/2024)
- <https://pyx4.com/blog/audit-interne-definition/> (consulté le 02/03/2024)
- <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens> (consulté le 10/04/2024)

ANNEXES

Annexe 01 : Code de conduite

Dire la vérité : Tout ce que nous disons à nos clients, fournisseurs et autres partenaires commerciaux doit être véridique, y compris les étiquettes de nos produits, la publicité et autres communications. On ne doit se livrer à aucune pratique inéquitable, trompeuse ou mensongère.

Les traiter équitablement : Soyez juste et honnête dans vos relations avec les clients, les fournisseurs, les consommateurs et les autres partenaires commerciaux. Évitez ne serait-ce que l'apparence de conflits d'intérêts, et ne proposez ni ne fournissez quoi que ce soit à ces partenaires commerciaux en échange d'un avantage pour la Société.

Les tenir responsables : L'acheteur travaillant avec un fournisseur ou autre partenaire commercial, il devra s'assurer qu'ils connaissent et respectent notre Code à l'intention des fournisseurs et toutes les autres politiques d'entreprise. Les responsables Achats seront tenus responsables pour tout manquement constaté ou soupçonné.

Choisir les fournisseurs de façon éthique : L'acheteur ou la commission qui participera au choix de fournisseurs pour la Société, ça devra être fait de manière objective, en les sélectionnant en fonction des prix, de la qualité et des services proposés. Les exigences en matière de passation de marchés devront être respectées.

Respecter également nos partenaires des pouvoirs publics : Les fonctions Achats comprenant des contacts avec les autorités ou qui devront répondre à des inspections, enquêtes et demandes de renseignements de la part des pouvoirs publics, les équipes Achats devront coopérer pleinement. Veillez à bien comprendre les règles et réglementations qui nous concernent et à fournir des informations exactes et véridiques pour le compte de la Société.

Annexe 02 : fiche de demande de dérogation

Demande de Dérogation Exeptionnelle											
Identification de l'achat :											
N° de la DA											
Nom et prenom du demandeur											
Structure concernée											
Nature du besoin											
Designation du besoin											
<p>Je soussigné (nom prenom + fonction) sollicite une derogation exceptionnelle conformement à l'Article 5.9 de la procedure achats Agro-industries pour les raisons suivantes:</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Urgence exceptionnelle</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Fournisseur recommandé</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Autre (spécifier) :</i></p>											
<p>Approbation de la direction demandresse</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">Nom et Prenom</th> <th style="width: 60%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">Date/Signature</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; height: 50px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Nom et Prenom	Date/Signature						
Nom et Prenom	Date/Signature										
<p>Decision de la direction Générale</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 30%;">Demande Acceptée</th> <th style="width: 30%;">Demande Refusée</th> <th style="width: 30%;">Date /Signature</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; height: 150px; vertical-align: top; padding: 5px;">Commentaire :</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Demande Acceptée	Demande Refusée	Date /Signature	Commentaire :			
	Demande Acceptée	Demande Refusée	Date /Signature								
Commentaire :											

Table des matières

Introduction générale.....	2
Chapitre I : cadre théorique l’audit interne	6
Section 1 : généralité sur l’audit interne.....	6
1-1-Les racines historiques de l’audit :	6
1-2- Définition de l’audit interne :.....	8
1-3 La relation de l’audit avec les autres activités :	10
1-3-1- Audit interne et contrôle interne :	10
1-3-2- Audit interne et contrôle de gestion :.....	10
1-3-3- Audit interne et conseiller ou consultant externe :.....	11
1-3-4- Audit interne et audit externe :	11
1-4- L’objectif de l’audit interne :.....	12
Section 2 : normes et exigences de l’audit interne.....	13
2-1- Définition des concepts de bases :	13
2-1-1- La norme	13
2-1-2- Le code de déontologie	13
2-1-3- La charte :	13
2-1-4- Le Conseil	13
2-2- Les normes de l’audit interne	13
2-2-1- Les normes de qualification	13
Section 3 : la contribution de l’audit interne dans l’amélioration du contrôle interne.....	20
3-1- Définitions du contrôle interne	20
3-2- Les objectifs et le rôle du contrôle interne.....	21
3-2-1- La sauvegarde du patrimoine	21
3-2-2 - La maîtrise de l’activité	21
3-2-3 - Sécurisation et qualité de services	21
3-2-4 -Améliorer les performances et l’efficacité opérationnelle.....	21

3-3- Les composantes du contrôle interne (CI)	22
3-3-1- L'environnement du contrôle interne	22
3-3-2- Le processus d'appréciation des risques	22
3-3-3- Le système d'information et le business connexes liés à l'information et à la communication.....	23
3-3-4- Les activités de contrôle	23
3-3-5- La surveillance des contrôles	23
3-4- Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne	23
3-4-1- L'appréciation du contrôle interne	23
3-4-1-1- Les méthodes subjectives.....	24
3-4-1-2- les méthodes objectives	24
3-4-1-3- Le self-audit	25
3-4-1-4- L'auto-évaluation.....	25
3-4-2- L'audit interne : Pour une meilleure gestion du changement	25
3-4-3- l'audit interne : une source de pérennité de l'entreprise	27
 Section 4 : Généralité sur la fonction achat.....	29
4-1- Définition de la fonction achat	29
4-2- Les principales missions de la fonction achat	29
4-3- Comment bien organiser la fonction achat en entreprise ?.....	30
 Chapitre II : Déroulement de la mission d'audit interne.....	33
Section 1 : phase de préparation.....	34
1-1-l'ordre de mission	35
1-2-l'étape de familiarisation	35
1-3- Les moyens	37
1-4- le plan d'approche.....	38
1-5- l'identification des risques	38
1-6- la définition des objectifs.....	41
Section2 : la phase de réalisation	42
2-1- La réunion d'ouverture.....	42
2-2- le programme d'audit.....	42
2-3- le questionnaire du contrôle interne (QCI)	45

2-4- Le travail sur le terrain.....	46
2-5- compte rendu final	47
Section 3 : la phase de conclusion.....	47
3-1- le projet de rapport d’audit.....	48
3-2- la réunion de clôture	49
3-3- le rapport d’audit interne.....	50
3-4- plans d’action.....	52
Chapitre III : Audit interne de la fonction achat au sein de civilal	55
Section 1 : prise de connaissance de l’organisme d’accueil cevital.....	55
1-1-identification du complexe Agro-industriel CEVITAL.....	55
1-1-1-les activités de cevital	56
1-1-1-1-huiles végétales	56
1-1-1-2-margarinerie et graisses végétales	56
1-1-1-3-sucre blanc.....	57
1-1-1-4-sucre liquide	57
1-1-1-5-silos portuaires	57
1-1-1-6-Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas).....	57
1-2-l’organisation générale des composantes et les missions des directions	58
1-2-1- l’organisation général de CEVITAL Agro-Industrie	58
1-2-2-structure organisationnelle du complexe CEVITAL agro industries	59
2-1-phase de préparation	62
2-1-1- réception de l’ordre de mission.....	63
2-1-2- la prise de connaissance de l’entreprise.....	64
2-1-2-1- la prise de connaissance de la structure a audité	64
2-1-2-2- tableau de grille d’analyse des taches.....	65
2-1-2-3- plan d’approche.....	66
2-1-2-4- diagramme de circulation des documents	67
2-1-3- prise de connaissances des risques	70
2-1-3-1- questionnaire de contrôle interne (1er version)	71
2-1-3-2- tableau des forces et des faiblesses a apparentes	73
2-1-4- choix des objectifs (rapport d’orientation).....	75
2-1-4-1- phase de réalisation de la mission.....	76
2-1-4-2- la réunion d’ouverture.....	76
2-1-5- travail sur le terrain	77
2-1-5-1- questionnaire du contrôle interne	77

2-1-5-2- feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)	82
2-1-5-3- cahier des recommandations	83
2-1-6- phase de restitutions des résultats de l'audit.....	84
2-1-6-1- projet de rapport d'audit.....	84
2-1-6-2- réunion de clôture	85
2-1-6-3- rapport d'audit	86
2-1-6-4- la lettre du président.....	87
Conclusion générale	91

ملخص

تمثل الشركات جزءًا مهمًا من الاقتصاد وتواجه باستمرار تحسين أدائها في بيئة أصبحت معقدة للغاية. وتحتاج هذه لشركات إلى وظيفة التدقيق الداخلي لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها.

يعد التدقيق الداخلي من الأنشطة المهمة في الشركة، لأنه يتيح تقييم عملية الحوكمة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل الشركة والتوصل إلى توصيات بشأن أي خلل. وهي أيضًا أداة لقياس وإنشاء قيمة مضافة وتحسين أداء الشركة.

أظهرت الدراسة العملية التي أجريت داخل شركة سيفيتال للصناعات الزراعية أن التدقيق الداخلي يساهم في تحسين أداء الشركة، من خلال وضع نظام يضمن إدارة أفضل لعملية الشراء.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الأداء، الرقابة الداخلية، الحوكمة، المخاطر، عملية الشراء.

Résumé

Les entreprises représentent une partie importante de l'économie et sont constamment confrontées à l'amélioration de leur performance dans un environnement devenu très complexe. Ces entreprises ont besoin d'une fonction d'audit interne pour atteindre leurs objectifs et garantir leurs pérennités.

L'audit interne est une activité importante dans l'entreprise, car il permet d'évaluer le processus de gouvernance, l'efficacité du système de contrôle interne, la maîtrise des risques au sein de l'entreprise et d'aboutir à des recommandations à tout dysfonctionnement. Il est également un outil de mesure et de création de valeur ajoutée et d'amélioration de la performance d'une entreprise.

L'étude pratique menée au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries a montré que l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise, en mettant en place un dispositif qui permet de garantir une meilleure gestion du processus d'achats.

Mots clés : Audit interne, performance, contrôle interne, gouvernance, risque, processus achats.

Abstract

Companies constitute a significant segment of the economy and are frequently confronted with the challenge of enhancing their performance in an environment that has become exceedingly intricate. In order to achieve their objectives and ensure sustainability, these companies must establish an internal audit function.

Internal audit is an important activity in a company because it allows to evaluate the process of governance, the effectiveness of the internal control system, and the control of risk within the company. It also allows for recommendations for any dysfunction. It is also a tool for measuring and creating added value and improving a companies performance.

According to a practical study conducted within the company CEVITAL agro- industries, it was noted that the internal audit contributes to the companies performance by the implementation of a device that makes it possible to guarantee a better management for the purchasing process.

Keywords : internal audit, performance, internal control, gouvernance, risk, purchasing process.