

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions

Département des sciences financières et comptabilité

## *Mémoire de fin de Cycle*

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème :

*Essai pratique pour un audit interne : audit de la  
fonction approvisionnement*

*Cas de (EPB)*

Organisme d'accueil : E.P.B



Réalisé par :

M<sup>elle</sup> AKKAL Céline

M<sup>elle</sup> BENMAOUCHE Sassa

Encadré par :

M. FRISSOU Mahmoud

Année universitaire : 2021-2022

# *Remerciements*

*Tout d'abord, nous tenons à remercier Dieu tout -  
puissant, de nous avoir guidés à travers nos choix et notre  
travail.*

*Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à notre  
promoteur, Mr Frissou Mahmoud, d'avoir accepté  
d'assurer la direction du présent mémoire.*

*Nous le remercions infiniment pour sa grande  
contribution à l'aboutissement de ce travail, sa  
disponibilité, ses judicieuses remarques. Pour tout cela,  
nous tenons à lui exprimer notre vive reconnaissance.*

*Nous remercions les membres du jury qui nous ont fait  
l'honneur de juger ce travail.*

*Nous sommes aussi très reconnaissants envers l'ensemble  
du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia, en  
particulier Mr MAdI HAKIM pour toute l'attention qu'il  
nous a apporté.*

*Enfin, nous remercions tous ceux ou celles qui ont agi dans  
l'ombre et participé discrètement à l'accomplissement de  
ce travail*

# *Dédicace*

*Nous adressons, notre plus profonde gratitude à nos chers parents qui nous ont soutenus tout au long de notre cursus, et c'est avec Émotion que nous leurs exprimons toute notre affection, notre admiration et nos profonds respects.*

*Nous dédions ce modeste travail A :*

*Tous les membres de nos familles, frères, sœurs, oncles, tantes et tous nos proches.*

*Nos chers amis qui nous ont accompagnés dans les moments importants de notre vie.*

*Ainsi qu'à toute la promotion C.A et à tous ses enseignants.*

*A tous ceux qui nous sont chers.*

# *Sommaire*

## *Sommaire*

---

**Remerciements**

**Dédicace**

**Sommaire**

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction Générale..... 1**

### **Chapitre I**

#### **Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne**

Section 01: Généralités sur l'audit..... 5

Section 02 : Généralités sur l'audit interne. .... 12

Section 03 : Le contrôle interne et sa relation avec l'audit interne. .... 25

### **Chapitre II**

#### **Méthodologie et outils de l'audit interne en entreprise**

Section 01 : Méthodologie de réalisation de la mission d'audit interne..... 33

Section 02 : la fonction d'audit interne ..... 58

Section 03 : la responsabilité de l'auditeur interne..... 64

### **Chapitre III**

#### **La pratique de l'audit interne au sein de L'EPB**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 68

Section 02 : Présentation organique de l'EPB..... 73

Section 03 : Audit de la fonction achat/approvisionnement..... 77

**Conclusion Générale..... 97**

**Liste bibliographie..... 100**

**Annexes..... 103**

Tables des matières..... 111

## *Liste d'abréviation*

---

### **Liste d'abréviation**

**ADM:** Administratif

**BC:** Bon de Commande

**BDF:** Bon de Demande Fourniture

**BEM:** Bon d'Entré Magasin

**BL:** Bon de Livraison

**BR:** Bon de Réception

**BS:** Bon de Sortie

**BSM:** Bon de Sortie Magasin

**CAC:** Commissaire aux Comptes

**CNAC:** Compagnie nationale Algérienne de Navigation

**COSO:** Committee Of Sponsoring

**DA:** Demande Achat

**DCD:** Diagramme De Circulation Des Données

**DDD:** Direction des Domaines et Développement

**DDN:** Direction Digitalisation et Numérique

**DFC:** Direction Finance et Comptabilité

**DI:** Demande Interne

**DG:** Direction Générale

**DGAO:** Direction Générale Adjointe Opérationnelle

**DRH:** Direction Ressources Humaines

**DSCI:** Direction du Système de Contrôle Interne

**EPB:** Entreprise Portuaire Bejaia

**EPE:** Entreprise Public Economique

**FRAP:** Feuilles de Révélation et Analyse de Problème

## *Liste d'abréviation*

---

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

**IIA:** the Institute of International Auditors

**MGX:** Moyens Généraux

**MT:** Montant

**ONP:** Office National des Ports

**PDG:** Président Directeur Générale

**PDR:** Pièce De Rechange

**QPC:** Questionnaires de Prise de Connaissances

**RM:** Risque Management

**SOGEPORTS:** Société de Gestion des Participations de l'Etat PORTS

**SO.NA.MA:** Société nationale de Manutention

**SPA:** Société Par Action

**TVA:** Taxe sur la Valeur Ajoutés

## *Liste des tableaux*

---

### **Liste des tableaux**

<i>Tableau 1: Synthèse du progrès de l'audit interne .....</i>	6
<i>Tableau 2: Les déférences entre l'audit interne et externe .....</i>	18
<i>Tableau 3: Exemple de la grille de séparation des tâches. ....</i>	55
<i>Tableau 4: La grille d'analyse des tâches. ....</i>	84



## *Liste des figures*

---

### **Liste des figures**

<i>Figure 1</i> : Les types d'audit.....	9
<i>Figure 2</i> : Modèle de lettre de mission .....	78
<i>Figure 3</i> : Logigramme de processus achat. ....	83
<i>Figure 4</i> : Feuille de révélation et analyse de problème .....	94

# *Introducción General*

## *Introduction Générale*

---

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 décision pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions le dirigeant est amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession et s'il n'était pas le cas, elle apporterait de recommandation pour y remédier. Pour ce faire l'audit interne évalue le niveau de contrôle interne et la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés, à maîtriser les risques inhérents à leur activité, donner des conseils et mettre en place de nouvelles procédures, en plus simple, l'audit interne comprend tous les missions qui ont pour but d'améliorer la performance de l'entreprise.

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

Par ailleurs, l'objectif de ce travail est de mieux cerner la notion d'audit interne, et de comprendre son objectif ainsi que les étapes de la réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement. Autrement dit l'intérêt de ce travail est d'énumérer les différents outils, qui sont le moyen de connaissance de l'entité auditée des techniques d'évaluation du niveau de contrôle interne, de détection des anomalies et donc l'élaboration du feuille de révélation et d'analyse de problème.

Avant d'entamer notre étude, nous précisons les raisons qui nous ont poussés d'opter pour ce choix.

Premièrement, le choix de ce thème n'est pas fortuit plusieurs facteurs nous ont motivé notre choix, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité.

Notre objectif majeur est de catalyser les consciences des dirigeants qui sont méconnaître de la place de cet outil dans l'amélioration de la gestion et de la performance de l'entreprise.

Tous cela nous à conduit à poser la problématique suivante : **Comment la fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration du système de contrôle interne de la fonction approvisionnement ?**

Cette question principale nous conduit à poser d'autres questions ainsi liées à savoir :

- Quel rôle joue l'audit interne au sein de l'entreprise ?
- l'auditeur interne a-t-il une démarche précise à suivre pour l'accomplissement des missions d'audit interne ? Quels sont ses principaux outils ?
- Quelle est la responsabilité de l'auditeur interne ?

Dans le but de répondre à ces questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** l'audit interne est un outil d'évaluation et de surveillance du contrôle interne.

**Hypothèse 02 :** Oui, l'auditeur a une démarche précisée pour suivre sa mission d'audit interne, selon un référentiel international de l'audit. Et il utilise plusieurs outils : les interviews, l'observation physique, le questionnaire d'audit, le diagramme de circulation ...etc.

**Hypothèse 03 :** l'auditeur interne examine les différentes activités de l'organisation, évalue les risques et le dispositif mis en place pour le maîtriser, s'assurer de la qualité, de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées.

Pour parvenir à notre objectif nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'inscrit dans une approche hypothéco-déductive, qui porte sur une recherche bibliographique et un travail sur le terrain concrétisé par un stage pratique au niveau de l'entreprise portuaire Bejaia. Ainsi notre travail sera organisé au tour de deux parties :

La première partie (théorique) est composée de deux chapitres, dans le premier chapitre nous allons présenter les concepts théoriques de l'audit interne et de contrôle interne. Le deuxième chapitre concerne la méthodologie et les outils de l'audit interne en entreprise.

## *Introduction Générale*

---

Enfin la deuxième partie traite notre cas pratique qui se déroule au niveau de la cellule d'audit interne de l'entreprise portuaire de Bejaia on va auditer la fonction approvisionnement qui va nous permettre de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de mieux comprendre le déroulement d'une mission d'audit interne

# *Chapitre I*

*Le cadre conceptuel et  
théorique de l'audit interne  
et le contrôle interne*

# ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation.

Le contrôle interne constitue la finalité même de l'audit interne et il se donne pour but la maîtrise des opérations de l'atteinte des objectifs.

L'objet de ce premier chapitre est de présenter l'approche conceptuelle de l'audit interne et du contrôle interne. Nous allons consacrer cette 1<sup>ère</sup> section à l'approche conceptuelle de l'audit, en suite dans la 2<sup>ème</sup> section nous allons faire ressortir le rôle joué par l'audit interne dans l'entreprise et les normes régissant la fonction d'audit interne, enfin dans la 3<sup>ème</sup> section on va parler de la relation qu'il y a entre l'audit interne et le contrôle interne.

## **Section 01 : Généralités sur l'audit**

Dans cette première section on va présenter l'audit en générale pour bien comprendre la notion d'audit avant d'entrer dans le vif du sujet.

### **I.1. Les origines et l'évolution de la fonction d'audit interne**

Depuis ses origines latines (audio, audire : écouter)<sup>1</sup>. L'audit est un mot d'origine anglaise provenant du latin « auditus » qui signifie entendu<sup>2</sup>. L'auditeur « auditor » étymologiquement, est celui qui est « aux écoutes », c'est-à-dire<sup>3</sup> celui qui observe et examine très attentivement<sup>3</sup>.

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis<sup>4</sup>, et sans l'évènement de cette dernière le monde n'aura pas l'occasion de les connaître et les développer. Apparue dans le contexte musulman sous la notion Hisba, la notion d'audit était réduite à un simple système de contrôle

---

<sup>1</sup> Jacques Renard – théorie et pratique de l'audit interne 8<sup>ème</sup> édition 2013 P23

<sup>2</sup> Paul Robert – dictionnaire de la langue française le petit robert 1<sup>ère</sup> édition 1992

<sup>3</sup> Encyclopédie numérique UNCARTA

<sup>4</sup> Jacques Renard – théorie et pratique de l'audit interne 8<sup>ème</sup> édition 2013 P23

## *Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne*

*Tableau 1: Synthèse du progrès de l'audit interne*

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeur	Objectifs de l'audit
200 avant Jésus christ	Rois, empereurs, églises et l'Etat.	Clercs ou écrivains.	Punir les voleurs pour leurs Détournements des fonds, protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etas, tribunaux commerciaux et actionnaires.	Comptables.	Réprimer les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
1900 à 1914	Etat Et actionnaires.	Professionnels d'audit et de comptabilité ou juristes.	Eviter les fraudes et les erreurs, attester la fiabilité des états financiers historiques.
1914 à 1940	Etats et actionnaires.	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes et les erreurs, attester la fiabilité des états financiers historiques.
1940 à 1970	Etats, banques et actionnaires.	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques
1970 à 1990	Etat et actionnaires.	Professionnels d'audit, de comptabilité et de conseil.	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et les normes d'audits.
A partir de 1990	Etats, tires et actionnaires.	Professionnels d'audit et de contrôle.	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. production contre la fraude internationale.



## **I.2. La définition de l'audit**

La notion d'audit se définit comme suit :

### **❖ 1<sup>ère</sup> Définition**

D'une manière générale l'audit peut être défini comme l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée, responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information<sup>1</sup>.

### **❖ 2<sup>ème</sup> Définition**

L'audit est une opération qui vise à vérifier l'ensemble des comptes et les rapports annuels d'une entreprise. Il permet de s'assurer que sa comptabilité est tenue dans le respect des normes comptables en vigueur. Ce contrôle permet de mettre en évidence les éventuelles fraudes ou omissions. L'audit comprend souvent plusieurs composantes : une analyse du marché, l'analyse de l'environnement et l'analyse interne de l'entreprise.

### **❖ 3<sup>ème</sup> Définition**

L'audit constitue un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles et / ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit permet de mener par la suite les actions adéquates dans le but de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

## **I.3. Les différents types d'audit**

Il est possible de distinguer l'audit :

### **I.3.1. Audit interne**

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses

---

<sup>1</sup> <http://fr.scribd.com/doc/26577523/support-cours-audit-comptable-Et-financier>

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité<sup>1</sup>.

### **I.3.2. Audit externe**

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

En d'autres termes, l'audit externe est l'étude menée par des commissaires aux comptes professionnels et a pour objectif de garantir la crédibilité des états financier et autres rapports de la direction, et permet d'identifier les faiblesses des systèmes et contrôles internes.

### **I.3.3. Audit légale**

Il concerne la situation d'une entreprise du point de vue économique. Dans le cadre de l'audit légale le commissaire aux comptes pour objectifs de certifier les sincérités, la régularité et de la fidélité des comptes annuels d'une entreprise. L'auditeur contrôle que les procédures réglementaires sont bien respectées en matière de tenue de comptes.

### **I.3.4. Audit contractuel**

Les audits contractuelles sont généralement réalisé par le même cabinet de commissariat aux comptes. Ils constituent les missions effectuées à la demande d'un client et non en application de contraintes légales.

### **I.3.5. Audit financières et comptable**

L'audit comptable et financières est l'examen au quel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la sincérité et la régularité des états financières d'une organisation.

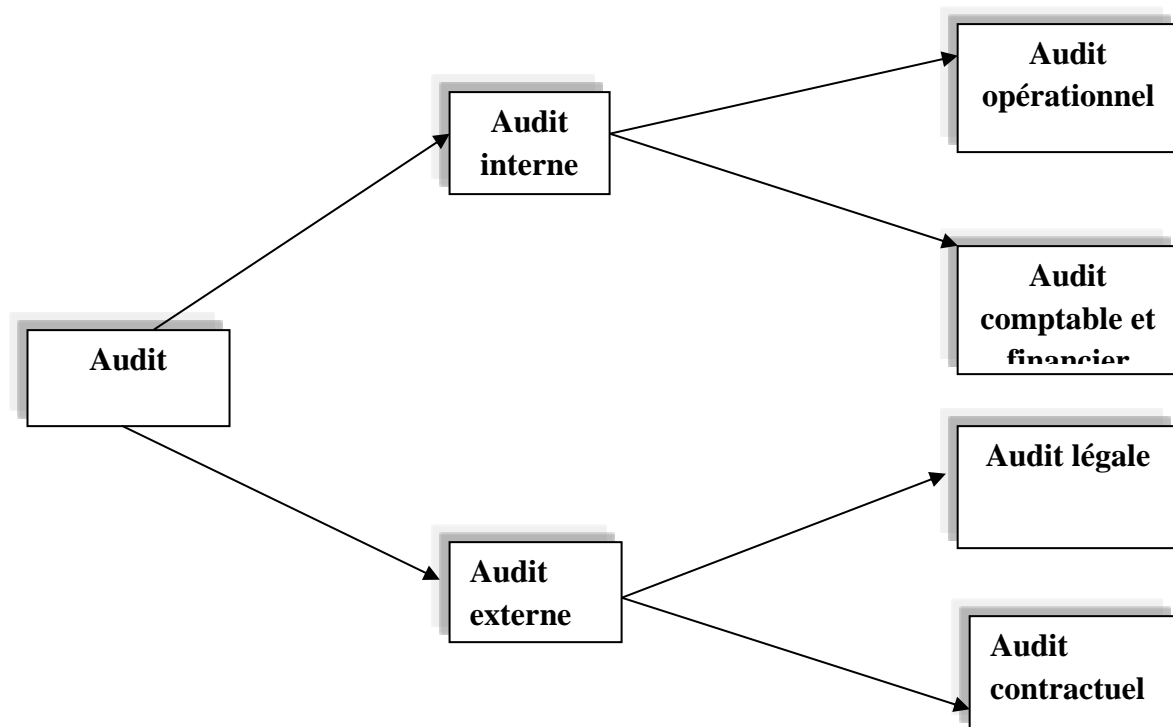
### **I.3.6. Audit opérationnel**

L'audit opérationnel est un examen systématique des activités d'une organisation en fonction de ses finalités et objectifs en vue d'évaluer la réalisation, et de faire des

---

<sup>1</sup> Pierre SCHICK « Mémento d'audit interne » Ed Dunod, paris, 2007 P05.

recommandations d'amélioration. Il consiste à juger la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre à apprécier leur opportunité.



*Figure 1 : Les types d'audit*

Source : établi par nous même

#### **I.4. Les notions voisines de l'audit**

Comment mieux éclairer une fonction qu'en traçant les frontières de son action par rapport à celles qui jouxtent son domaine d'application. On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l'audit interne par rapport<sup>1</sup> :

##### **I.4.1. Le contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion (management contrôle) est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard « Théorie et pratique de l'audit interne » 6<sup>ème</sup> ED2006 P57.

<sup>2</sup> Jacques Renard et Sophie NUSSBAUMER « Audit interne et contrôle de gestion » ED 2011 P8.

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

Un ensemble de processus et dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions et les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long terme tout en s'appuyant sur des systèmes d'information<sup>1</sup>.

Le contrôle de gestion est un outil :

- D'aide à la décision en fournissant des informations utiles et pertinentes pour les choix de gestion des responsables d'activité.
- De contrôle de l'organisation en aidant à détecter les dysfonctionnements internes
- De coordination de l'ensemble des activités composant l'entreprise.

Ces trois définitions ne sont pas sans présenter des constats : le contrôle de gestion est considéré comme :

- Un langage unifiant les comportements ;
- Un outil destiné aux managers ;
- Un outil de pilotage garant d'une cohérence économique globale.

### **I.4.2. Le risk management**

Le risk management ou la gestion des risques est une fonction visant à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, puis à les traiter afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés.

#### **❖ Le RM à quatre missions essentielles**

**1<sup>ère</sup> mission** : identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le RM est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux<sup>2</sup>...

**2<sup>ème</sup> mission** : à partir de cette identification élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> IBID, p. 08 ,p 9

<sup>2</sup> Jacques Renard « Théorie et pratique de l'audit interne » 6<sup>ème</sup> ED 2006 P 88,89.

<sup>3</sup> IBID P 89

**3<sup>ème</sup> mission :**

- a) Accepter le risque
- b) Eviter le risque
- c) Transférer le risque

**4<sup>ème</sup> mission :** sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale<sup>1</sup>.

**I.4.3. La révision comptable**

La révision comptable consiste à effectuer un certain nombre de travaux afin de vérifier que la comptabilité d'une entreprise soit correcte et conforme aux règles en vigueur. Son objectif est de s'assurer de la sincérité, de la régularité et de l'image fidèle donnée par les états financiers présentés par l'entreprise.

**I.4.4. Le contrôle interne**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci<sup>2</sup>.

Le contrôle interne a pour objectif de :

- Protéger le patrimoine
- S'assurer la régularité des opérations et l'application des lois
- Assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

**I.5. Les principes d'audit**

➤ **Exhaustivité :** l'auditeur doit vérifier que tout a été comptabilisé et que rien n'as été oublié.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard « Théorie et pratique de l'audit interne » 6<sup>ème</sup> ED 2006 P 89.

<sup>2</sup> Jacques Renard « Théorie et pratique de l'audit interne » 6<sup>ème</sup> ED 2006 P 120

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

- **Existence (contrôle) :** l'auditeur doit vérifier l'existence physique et réelle de ce qui a été inscrit au bilan, et contrôler l'actif et le passif du bilan.
- **Evaluation :** l'auditeur doit vérifier l'évaluation de chaque élément comptabilisé, en sachant les méthodes d'évaluations.
- **Comptabilisation :** l'auditeur doit vérifier l'enregistrement comptable et s'assurer que le journal correspond à la comptabilité simultanée et qu'elle a été faite au fur et à mesure

### **Section 02 : Généralités sur l'audit interne.**

Dans cette section en va entrer dans le vif du sujet en présentant l'audit interne, le positionnement de la fonction audit ainsi que ces objectifs, ses normes et son rôle dans l'entreprise.

#### **I.1. Définition de l'audit interne**

Afin de mieux cerner la notion d'audit interne nous allons présenter l'audit interne en trois définitions :

##### **1<sup>ère</sup> Définition**

Selon IIA (The institute of internal auditors : Institut de l'audit interne)

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité<sup>1</sup>.

##### **2<sup>ème</sup> Définition**

L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction générale et indépendante des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures

---

<sup>1</sup> Jacques Renard « Théorie et pratique de l'audit interne » 6<sup>ème</sup> ED 2006 P 51.

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles<sup>1</sup>.

### **3<sup>ème</sup> Définition**

C'est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne, exercée d'une façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités.

L'audit est une pratique et un savoir-faire, de ce fait toutes les définitions qui ont été données reposent sur les finalités, l'approche et la méthode de celle-ci.

### **I.2. Les objectifs de l'audit interne**

L'audit interne permet de vérifier :

- La conformité aux exigences de référentiel de l'entreprise (normes, textes, réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients...)
- Que les processus organisationnels et opérationnels sont établis, connus, compris et appliqués
- L'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs (Efficacité du domaine)
- Les pistes d'amélioration et de recommandations par conduire l'entreprise vers le progrès.

### **I.3. Les normes régissant de l'audit interne**

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

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

Les normes ont pour objet :

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 8<sup>ème</sup> 2006, P 92.

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

- D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation ;
- De fournir un cadre pour la réalisation d'un large éventail, d'activités d'audit internes à valeur ajoutée ;
- De guider l'application des dispositions de l'audit interne.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, on a élaboré un document en cinq parties :

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

### **I.3.1. Le code de déontologie**

Le code de déontologie de L'IIA (the institute of international auditors) comprend des 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 s'applique à la fois aux personnes et en entités qui réalisent des missions d'audit interne.

Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite :

Les quatre principes sont<sup>1</sup> :

- L'intégrité, base de la confiance accordée aux auditeurs,
- L'objectivité, déjà explicitée à propos de l'indépendance,
- La confidentialité, impérative, sauf obligation légale,
- La compétence, impliquant la mise à jour des connaissances,

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6<sup>ème</sup> Edition 2006, P93



## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

Les douze règles de conduite déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de d'une façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi<sup>1</sup> :

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

### **I.3.2. Les normes de qualification : série 1000**

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit internes et les personnes qui ont fait partie, les normes de qualification concernent les auditeurs internes et les services d'audit interne. Elle se compose de trois articles principaux ;

#### **1000 missions, pouvoirs et responsabilités, elle indique**

L'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités, dans une charte. C'est indiquer clairement que ce document fondateur doit être le premier acte de la création d'un service d'audit interne<sup>2</sup>.

#### **1100 indépendances et objectivité : elle affirme**

Le principe d'indépendance de l'audit interne, et l'objectivité qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux.

---

<sup>1</sup> IBID P 94

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6<sup>ème</sup> Edition 2006, P96

### **1200 compétences et conscience professionnel**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnel. Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances et les savoir-faire nécessaires à leurs responsabilités.

### **1300 programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne devrait encourager une surveillance de programme d'assurance et d'amélioration qualité par le conseil portant sur tous les aspects de l'audit interne. Ce programme permet de s'assurer de l'efficacité et l'efficience de l'audit interne et d'identifier les opportunités d'amélioration.

### **I.3.3. Les normes de fonctionnement : série 2000**

Elle permet de décrire la nature des activités d'audit interne et de définir des critères de qualité permettant de mesurer le service fournis.

#### **2000 Gestion de l'audit interne**

Elle doit apporter une valeur ajoutée à l'organisation par la direction efficace des auditeurs internes.

#### **2100 Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration

#### **2200 Planification de la mission**

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

#### **2300 Accomplissement (réalisation) de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes puis évaluer et documenter ces informations utiles afin d'atteindre ses objectifs.

### **2400 Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions. Les opinions relatives à une mission peuvent être formulées sous forme de note, de conclusion ou de texte autres description de résultat.

### **2500 Surveillance des actions des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi et de garantir que les mesures ont été mise en œuvre par le management. L'audit interne doit surveiller les suites données aux résultats des missions.

### **2600 Acceptation des risques par la DG (direction générale)<sup>1</sup>**

Si le niveau de risque résiduel apparaît inacceptable, il faut l'examiner avec la DG s'il y a un désaccord il faut le soumettre au conseil

#### **I.3.4. Les normes de mises en œuvre**

Celle - ci décline les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques. Elles sont établies pour les activités d'assurance (indique par la lettre après le numéro de la norme), soit pour les activités de conseil (indique par la lettre C).

#### **I.4. Les notions voisines de l'audit interne**

Pour mieux éclairer une fonction on doit tracer les frontières de son action par rapport à celle qui jouxtent son domaine d'application.

##### **I.4.1. L'audit externe**

L'audit interne est réalisé par quelqu'un qui travaille au sein d'une entreprise. Sa mission est de vérifier le bon respect des procédures.

L'audit externe est un examen indépendant et formel de la situation financières d'une entreprise, il est réalisé par des CAC sa mission est de certifier des états financières élaborés par l'organisation, il se préoccupe de la dimension de contrôle interne principalement et

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 107 6<sup>ème</sup> EDITION

## **Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne**

presque exclusivement au niveau de périmètre comptable et financier. L'objectif de CAC est avant tout d'identifier l'objectif les faiblesses du contrôle interne

**Tableau 2: Les différences entre l'audit interne et externe<sup>1</sup>**

	Audit interne	Audit externe
Statut	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.
Bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, éventuellement comité d'audit.	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc...
Objectifs de l'audit	L'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer.	L'audit externe est de certifier : La régularité La sincérité L'image fidèle, Des comptes résultats et états financiers.
Champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il est inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs démentions.	Le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et rien que cela ; mais dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Concerne l'audit interne, mais non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant qu'elle a, ou est susceptible d'avoir, une incidence sur les résultats. en revanche, une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers personnels.

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 58.59.60 6<sup>ème</sup> EDITION

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

L'indépendance	L'audit interne est assorti des restrictions analysées au chapitre précédent.	L'indépendance de l'audit externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique est statutaire
La périodicité des audits	L'audit interne travaille en permanence dans cette entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque et qui l'occupent avec la même intensité quelle que soit la période, du point de vue relationnel c'est donc l'audit externe qui est permanent et l'audit interne périodique	Les auditeurs externes réalisent en général leur missions de façon intermittente es à des moments privilégiés pour les certifications des comptes : fin de trimestre, fin d'année

### **I.4.2. Le conseil ou consultant externe<sup>1</sup>**

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

Rappelons que les fonctions de consultant externe sont parfois exercées par des « cabinets d'audit » qui disposent pour ce faire de spécialistes dans les domaines les plus variés ; mais elles peuvent être également exercées par des experts de toute nature qui apportent à l'entreprise le concours de leurs connaissances spécialisées. Mais les confusions entre auditeur externe et consultant externe n'ont plus lieu d'être dès l'instant que le législateur a nettement séparé les deux fonctions.

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

1. Le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine.
2. Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, en général, fixée dans la durée.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 68.69 6<sup>ème</sup> EDITION

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

3. Il travaille pour un responsable déterminé : celui a sollicité ses avis et va donc rester « propriétaire » de son rapport. Ce responsable peut être la direction générale, mais ce peut être également un manager spécifique dans un domaine particulier.

4. Selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre. C'est souvent le cas des organisateurs.

Mais on peut dire que les deux fonctions se rapprochent depuis que l'on assigne à l'auditeur un rôle de conseil. D'autant plus que la norme 2050 sur la nécessaire coordination des activités et le partage des informations concerne également les consultants externes de toute nature.

On s'est interrogé pour savoir si ces missions externes correspondaient bien aux attentes des entreprises. La réponse est nuancée selon les commentateurs. Mais il ne faudrait pas en conclure hâtivement que le consultant externe n'a plus de rôle à jouer ; il faut simplement en déduire qu'entre auditeur interne et consultant externe il ne peut y avoir élimination de l'un par l'autre mais, là également, collaboration et complémentarité.

Comme l'auditeur externe le consultant externe a le statut d'un expert indépendant. Il n'en est pas de même de l'inspecteur

### **I.4.3. L'audit interne et l'inspection<sup>1</sup>**

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi -last but not least- des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.

On voit à quel point les deux fonctions « audit interne » et « inspection » sont complémentaires. A la différence de l'audit interne :

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 68.69 6<sup>ème</sup> EDITION

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

- L'inspection n'a pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives. Si elle le fait, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce, au moins pour partie, une fonction d'audit.

- L'inspection réalise plus des contrôles exhaustifs que de simples tests aléatoires.
- L'inspection peut intervenir spontanément et de son propre chef alors que –nous le verrons ultérieurement- l'audit interne vient que sur un mandat.

### **I.4.4. L'audit interne et contrôle de gestion<sup>1</sup>**

On peut le définir schématiquement comme étant l'activité permettant le pilotage économique et financier de l'organisation.

Le contrôle de gestion reste caractérisé par 2 éléments :

- L'espace vital de la fonction est le système d'information de gestion,
- Elle est au service de la performance,

La distinction avec le contrôle de gestion est la plus nécessaire car si deux fonction interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration, en fonctionnelle (analyses, conseils, bailleurs de formation similaires) et non opérationnelle (responsable, décideurs), et toute indépendante (rattachement à haut niveau).

#### **a. les ressemblances<sup>2</sup>**

- L'une et l'autre fonction s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et ont donc un caractère universel.
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel : il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas de pouvoir opérationnel.
- Deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.
- Mais les différences sont suffisamment importantes pour permettre de les identifier et de les distinguer.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 72 6<sup>ème</sup> EDITION +Pierre SCHICK « Mémento d'audit interne » Ed Dunod, paris, 2007 P59

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 73 6<sup>ème</sup> EDITION

### **b. Les différences<sup>1</sup>**

- **Différences quant aux objectifs :** On connaît les objectifs de l'audit interne, qui visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux systèmes et procédures ; défini au sens le plus large, on peut dire que son rôle est de définir ou d'aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation.

- **Différences quant au champ d'application :** si les deux fonctions ont un champ d'application couvrant l'ensemble des activités, celles-ci ne sont pas considérées de la même façon. S'intéressant essentiellement au résultat, réels ou prévisionnels, le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable. L'auditeur interne va aller au-delà de cette dimension et cela est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement.

- **Différences quand la périodicité :** alors que l'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque, le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting. On peut ajouter que « son activité est souvent bousculée par les priorités de la direction générale », alors que l'activité de l'auditeur interne est planifiée et systématisée.

- **Différences quant aux méthodes de travail :** les méthodes de travail du contrôleur de gestion sont, elles aussi, originales et ne se confondent pas avec les précédentes : elles s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

### **d. Les complémentarités<sup>2</sup>**

Dans toutes ses interventions l'audit interne apporte une contribution au contrôle de gestion : le contrôle de gestion est d'autant plus efficace qu'il reçoit des informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validé par l'audit interne : l'audit interne va apporter au contrôle de gestion cette garantie sur la qualité de l'information comme les autres fonctions, il peut et doit être audité.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 73.74 6<sup>ème</sup> EDITION

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 74.75 6<sup>ème</sup> EDITION



## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

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

On peut donc dire qu'au-delà des complémentarités il existe une véritable synergie entre les deux fonctions.

### **e. La révision comptable**

La révision comptable consiste à vérifier et à exprimer une opinion sur les comptes, son objectif est de s'assurer de la sincérité, de la régularité et de l'image fidèle donnée par les états financiers présentés par l'entreprise.

### **f. Les caractéristiques de l'audit interne**

La pratique de l'audit interne revêt quatre caractéristiques :

## **I.5. L'indépendance**

L'auditeur interne doit accomplir ses missions avec impartialité et honnêteté, c'est pourquoi il doit être indépendant de toutes activités auditée afin de renforcer la crédibilité de son rapport d'audit. En audit interne, l'indépendance s'obtient par le rattachement aux structures les plus élevées de la hiérarchie, à savoir ; la direction générale, le comité d'audit, la direction financière ou la direction du contrôle de gestion. Les cabinets d'audit externes, quant à eux, sont indépendants des structures qu'ils auditent par défaut.

### **I.5.1. L'objectivité**

Selon la norme 1120 les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tous conflits d'intérêt

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans le moindre compromis.

L'objectivité s'obtient par l'indépendance et la référence aux normes professionnelles d'audit interne, mais elle reste avant tout un état d'esprit.

### **I.5.2. L'universalité**

C'est une fonction universelle car elles s'appliquent à toutes les organisations, mais c'est aussi une fonction universelle car elle s'applique à toutes les fonctions là où elle s'exerce.

Quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne ou petite), sa nature (industrielle, commerciale ou de service), l'audit interne peut être utilisé pour maîtriser les activités de l'entité à atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

### **I.5.3. La périodicité**

La périodicité dépend de l'importance du domaine dans la vie de l'organisation, la nature des risques qui lui sont liés ainsi que des capacités de la structure qui audite en termes de temps, de moyens et de volume de travail.

Le plan d'audit :

- ❖ Le plan d'audit est un calendrier pluriannuel qui attribue à chaque type de mission une fréquence et un budget temps, de façon à maîtriser les risques inhérents à l'organisation.
- ❖ Le planning d'audit : c'est un planning annuel reprenant les missions d'audit à effectuer conformément au plan d'audit, l'équipe concerné et la période de chaque mission. Il doit tenir compte des compétences et des périodes d'indisponibilité des auditeurs. Il peut subir des modifications avec l'introduction de mission imprévues par ordre de la hiérarchie.

### **I.5.4. Le rôle de l'audit interne : (la place du service d'audit interne dans l'entreprise)**

L'audit joue un rôle important au sein d'une entreprise car il permet d'avoir un avis professionnel quant à sa santé financière et encenseuse est considérée comme un outil d'amélioration.

- ❖ Vérifier l'ensemble des comptes et les rapports annuels d'une entreprise
- ❖ S'assurer que sa comptabilité est tenue dans les respects des normes comptables en vigueur.
- ❖ Fournir l'assurance que les processus de gestion des risques, des opérations de gouvernance et de contrôle interne fonctionnent efficacement.

### **Section 03 : Le contrôle interne et sa relation avec l'audit interne.**

Après avoir présenté l'audit interne nous allons expliquer le contrôle interne et ses objectifs puis le comparer avec l'audit interne.

#### **I.1. Définition du contrôle interne<sup>1</sup>**

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

Et par celle de « l'american Institute of Certified Public Accountants), en la même année 1978 :

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

#### **I.2. Les principes et les objectifs du contrôle interne**

##### **I.2.1. Les principes du contrôle interne**

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de principes. Ces principes s'ils sont respectés permettent au système de contrôle interne de réaliser convenablement les objectifs qui lui sont assignés, parmi ces principes pouvons citer :

➤ **Le principe d'organisation**

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être :

- Préalable
- Adaptée et adaptable ;
- Vérifiable ;

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 73.74 6<sup>ème</sup> EDITION 120

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

- Formalisée ;

L'entreprise doit déposer d'une séparation convenable des fonctions ainsi l'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef de l'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des organigrammes déterminer le choix et l'entendu des moyens à mettre en œuvre.

### ➤ **Le principe d'intégration**

Ce principe et fiabilité par :

- Les recoupements permettant de s'assurer de la fiabilité de la Product ou de suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes.
- Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenue.
- Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent au maximum, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les fraudes.

### ➤ **Le principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lien. Autrement dit personne n'est exclu du contrôle par quelles considération que ce soit, il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

Il s'agit de voir :

- Si toutes les personnes se conforment aux procédures ;
- Si les procédures sont respectées en tout lien et en tous temps.

### ➤ **Le principe d'indépendance**

Ce principe exprime que les objectifs du contrôle interne (sauvegarde du patrimoine et amélioration des performances) sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

Il s'agit de vérifier que l'information n'élimine pas certains contrôles (par exemple ; la suppression d'une écriture passé).

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

### ➤ **Le principe d'information et qualité de personnel**

Les informations doivent être pertinentes, objectives, vérifiables et communicables.

Tous systèmes de contrôle interne est sans personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaire des bonnes procédures du contrôle interne.

### ➤ **Le principe d'harmonie**

Ce principe signifie que le système mis en place doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement, par exemple le caissier est isolé dans une salle non accessibles aux personnes externes.

### • **Le principe de permanence**

Cette permanence concerne, en matière de contrôle interne les procédures qui doivent être constantes. Cette permanence permet au chef d'entreprise de maîtriser son affaire.

## **I.2.2. Les objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliné en objectifs particulier. L'objectif général, c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des butes pour suivis. Cette définition globale par les objectifs admise par la plupart de la grande entreprise a le mérite de mettre certains éléments en évidence : pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents, que l'on retrouve d'ailleurs dans la définition de l'ordre des experts- comptables et dans les définitions subséquentes.

Dès 1978, l'institut des auditeurs internes (IIA) définissait 4 objectifs repris dans les normes 2110.A2 et 2120.A1 :

- ✓ Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles,
- ✓ Efficacité et efficience des opérations,
- ✓ Protection du patrimoine
- ✓ Respect des lois, règlements et contrats,

- **Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles**

L'image de l'entreprise reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concerne ses activités et ses performances, et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être<sup>1</sup>:

Fiable et vérifiables : il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible. Pour le comptable ce sera le système d'archivage et de conservation des documents.<sup>2</sup>

- **Efficacité et efficacité des opérations**

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est :

Un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer<sup>3</sup>.

- **Protection du patrimoine**

Les premiers énoncés de la règle parlaient de « la sécurité des actifs ». En effet, un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise (les actifs immobilisés de toutes natures, les stocks, les actifs immatériels) et pour être complète le système de contrôle interne doit protéger la technologie ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise<sup>4</sup>.

- **Respect des lois, règlements et contrats**

Les directives englobent naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne délimitent pas aux lois, règlements et contrats.

Les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs<sup>5</sup>, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaises

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 130 6<sup>ème</sup> EDITION

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 130 6<sup>ème</sup> EDITION

<sup>3</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 6<sup>ème</sup> EDITION P 131

<sup>4</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 6<sup>ème</sup> EDITION P 129

<sup>5</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 6<sup>ème</sup> EDITION P 131

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

communication, défaut de super vision, confusion des taches, etc. Dans tous les cas la qualité du contrôle interne et en cause.

### **I.3. Le rôle de contrôle interne**

Le contrôle a un triple rôle :

a. Il permet d'assurer que les décisions prise par les dirigeants sont mises en œuvre et correctement appliquées par l'ensemble du personnel de l'entreprise, ceci constitue l'aspect transmission de l'information.

b. Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, on reposant sur un contrôle de qualité du processus de fabrication pour s'assurer à tous moment, au long du cycle de production, de l'adéquation du produit au besoin pré identifié.

c. Il décèle les principales anomalies de fonctionnement, le contrôle interne doit permettre de déceler le plutôt possible les facteurs qui ne remplissent pas leurs rôles qu'ils doivent remplir, ceci constitue un fonctionnement harmonieux du système.

### **I.4. Les acteurs de contrôle interne**

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

- **Le conseil d'administration ou de surveillance**

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

Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

En tant que de besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

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

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son

## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

- **La direction générale / le directoire**

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

- **L'audit interne**

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

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

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

- **Le personnel de la société**

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

### **I.5. La différence entre l'audit interne et le contrôle interne**

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositions incluse dans les organisations et dans les procédures, disposition dans l'objet et d'assurer la qualité de l'information, la protection du patrimoine le respect des lois comme des plans et politique de la direction générale ainsi que l'efficacité de fonctionnement de l'entreprise.

Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinées à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise.



## ***Chapitre I Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne***

---

En analysant ces deux définitions, nous constatons qu'il y a un lien entre le contrôle interne et l'audit interne car les deux ont les mêmes objectifs. Mais il existe aussi une différence entre ces deux concepts ; la mission de l'audit interne est de vérifier l'application de ces procédures qui sont des normes ou des références pour l'auditeur.

Alors que la mission de contrôle interne est l'établissement des procédures et l'assurance de suivi de leur application par le personnel.

Ce chapitre nous a permis de bien comprendre ce que « audit », « audit interne », et « contrôle interne » veulent dire. Nous avons vu leurs définitions, principes et rôles, ce qui nous permettra d'aborder le chapitre suivant avec un minimum de notions de base et de mieux cerner le tout.

Pour arriver à une bonne pratique de l'audit interne, il faudrait nécessairement une fonction d'audit interne organisée, donc on va essayer d'aborder dans ce qui suit la méthode à suivre pour réaliser la mission d'audit interne ainsi que les outils et techniques à utiliser.

## *Chapitre II*

# *Méthodologie et outils de l'audit interne en entreprise*

Le contexte d'étude choisi est celui défini autour de l'audit interne, le précédent chapitre a développé quelques généralités sur l'audit interne. Mais pour bien comprendre son fonctionnement, il y a lieu de mettre en évidence la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne et les outils aidant à sa réalisation.

Ce second chapitre sera orienté dans ce sens et va se résumer principalement en trois sections. La première section trace l'origine et principes fondamentaux de la méthodologie, pour que la seconde se penche sur la conduite d'une mission d'audit interne, et ce, à travers la présentation de ses différentes phases. La troisième section sera employée pour la présentation des différents outils d'audit utilisés par l'auditeur interne.

### **Section 01 : Méthodologie de réalisation de la mission d'audit interne.**

Dans cette première section nous allons expliquer la méthodologie, les outils, et les techniques de la réalisation d'une mission d'audit.

Cette mission se réalise en trois phase en utilisant un ensemble et techniques pour d'établir le rapport d'audit à la fin de cette mission.

#### **II.1. 1.1 Définition et principes de la mission interne**

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

##### **II.1.1. Définition de la mission d'audit interne**

Mission, du latin « mittere » : envoyer, nous indique le petit Larousse qui précise : « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial<sup>1</sup> ...

Un travail à durer limiter, exercé par un salarié dans le cadre du travail temporaire la mission est un ensemble des taches déterminée d'objectif qui s'y rapportent.

La mission d'audit interne est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance des conseils et des points de vue fondée sur une approche par les risques.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 193 6<sup>ème</sup> EDITION

➤ **Le champ d'application<sup>1</sup>**

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

• **L'objet**

Va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales ou thématiques.

• **La fonction**

Autre critère qui peut, bien évidemment, se marier avec le précédent, on parle alors de missions uni fonctionnelles ou de mission plurifonctionnelle.

➤ **La durée<sup>2</sup>**

C'est une question habituelle de la part des étudiants : « quelle est la durée d'une mission d'audit ? À cette question, il n'y a pas de réponse, ou plutôt il y a une infinité de réponse, ce qui revient au même. Une mission d'audit peut durer 10 jours ou 10 semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer.

### **II.1.2. Les principes de la mission d'audit**

On pourrait probablement les appliquer à bien d'autres domaines qu'à celui de l'audit interne ; mais comme ils concernent au premier chef notre sujet, il n'est pas inutile de les rappeler : simplicité, rigueur, nécessaire acceptation de la relativité du vocabulaire, adaptabilité et transparence, tels sont les cinq thèmes à examiner avant d'aborder l'analyse de la méthode<sup>3</sup>.

**a. simplicité**

Il faut toujours partir de l'axiome « une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses. La théorie pure est nécessaire, c'est à partir d'elle que la pratique va progresser. C'est pourquoi il n'y a lieu ni de l'oublier, ni de la rejeter<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> IBID P 194

<sup>2</sup> IBID P 195

<sup>3</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 189 6<sup>ème</sup> EDITION

<sup>4</sup> IBID P 189

**b. Rigueur**

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles. On a vu que la fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas méthodologie précise. Dans le cadre d'une culture d'audit déterminée, l'exigence d'une méthode s'impose car elle conditionne la rigueur des travaux<sup>1</sup>.

**c. Adaptabilité**

La méthode est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le lien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui consiste la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu. Es c'est la raison pour laquelle la méthode ci-après décrite énonce des principes à respecter mais, dans la pratique, laisse toute latitude pour les appliquer avec rigueur ou avec souplesse. C'est pourquoi on trouve dans la pratique des interprétations différentes de principes identiques<sup>2</sup>.

**d. Relativité du vocabulaire**

On peut ici faire un sort au vocable « méthodologie », certes impropre, mais à ce point entré dans les mœurs dès que l'on parle de « méthode » dans la conduite d'une mission que nous voici condamnés à l'utiliser.

Le vocabulaire est donc l'expression du véhicule de la culture ; l'ignorer serait se condamner à l'incompréhension et, partant, au refus. Décrire et suggérer une méthode c'est donc également accepter que les différents phases puissent être « nommées » de façon différente et qu'elles présentent çà et là des singularités spécifiques. L'important est que la méthode existe et que les normes fondamentales soient respectées<sup>3</sup>.

**e. Transparence**

L'époque est révolue de l'audit « sournois », cherchant à prendre les audités par surprise et à les épingler en flagrant délit de non-conformité. Rappelons que l'audit est avant tout « interne », au service des responsables audités, et que son objectif est de leur faire partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence.

Il est frappant de constater combien les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de la nécessité pour

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 6<sup>ème</sup> EDITION P 190

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 6<sup>ème</sup> EDITION P 191

<sup>3</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 191 6<sup>ème</sup> EDITION

eux de toujours chercher à mieux communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi de la méthode mise en œuvre. Nous sommes définitivement éloignés de l'inspection et de la perquisition<sup>1</sup>.

## **II.2. Les différentes étapes d'une mission d'audit interne**

Toute mission d'audit interne se déroule en trois phases

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

### **II.2.1. Phase de préparation**

La phase de préparation appelée aussi « phase d'étude » qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la commander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, c'est toute à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit<sup>2</sup>.

Les éléments de la première phase :

#### **II.2.1.1. L'ordre de mission<sup>3</sup>**

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

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

**Second principe :** l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est la plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un. Ce peut être \_ plus rarement \_ le responsable d'une des grandes directions de l'entreprise : encore faut-il que le rattachement de l'audit interne dans l'organigramme le permette.

---

<sup>1</sup> IBID P 192

<sup>2</sup> IBID P 198

<sup>3</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 202 6<sup>ème</sup> EDITION

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

A partir de ces trois principes, se dégagent donc deux fonctions essentielles :

- Une fonction de mandat
- Une fonction d'information

Pour que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles.

➤ **Le contenu<sup>1</sup>**

On peut distinguer les mentions obligatoires et les mentions facultatives.

Les mentions obligatoires incluent au premier chef la désignation précise du mandat et sa signature.

Les mentions facultatives ainsi nommées parce que s'il est indispensable de présenter au minimum un texte court, le texte long, par contre, n'est pas obligatoire.

- **L'ordre de mission « court »**

Il tient en quelques lignes pour définir objectifs et champ d'application. Ce document n'est, en général, pas respectif et laisse le champ libre aux auditeurs pour conduire leurs investigations comme ils l'entendent. Cette formule, qui est la plus utilisée, est à recommander et est à bien des égards préférable à l'ordre de mission « long ».

- **L'ordre de mission « long »**

Indique non seulement \_ et comme il se doit \_ objectifs et champ d'application mais il précise « également les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyennes à utiliser et même ceux à ne pas utiliser.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P203 6<sup>ème</sup> EDITION

**II.2.1.2. L'étape de familiarisation**

L'auditeur interne est exigé de prendre connaissance de plusieurs cultures de l'entreprise à savoir, la culture technique, la culture commercial... etc. pour lui donner la capacité de comprendre les explications qu'il va solliciter pour ce faire admettre aisément.

L'auditeur interne doit :

- Aider à identifier les objectifs et les problèmes essentiels de la mission
- Permettre l'organisation des opérations d'audit avec plus de certitudes
- Avoir une vision d'ensemble sur l'organisation, l'objet de la mission et les contrôles interne mis en place pour la maîtriser.
- donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission.

➤ **La prise de connaissance<sup>1</sup>**

L'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement, pour se faire admettre aisément.

L'auditeur doit donc posséder une culture financière et de gestion dans le premier cas et une culture technique dans le second. Il doit, avant toutes choses, « apprendre son sujet ». Cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité.
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne.
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction.
- Eviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité.
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voir amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P209.210 6<sup>ème</sup> EDITION



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

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

- **La durée<sup>1</sup>**

Elle varie en fonction de trois facteurs et peut aller depuis une simple mise à jour des connaissances de quelques heures ou quelques jours, jusqu'à une véritable formation étalée sur une durée sensiblement plus longue.

Le premier facteur influant sur la durée de la prise de connaissance est la complexité du sujet, laquelle est en général en relation avec l'importance de la mission. Un audit simple, et court, portant sur un sujet traditionnel, n'exige pas un apprentissage long et complexe.

Le second facteur est le profil de l'auditeur concerné. Selon sa formation, ses expériences professionnelles antérieures, il déjà une bonne connaissance du sujet.

Le troisième facteur influant de façon sensible sur la durée de la préparation est la qualité des dossiers d'audit. Ces derniers regroupent papiers de travail, documents, informations réunis lors des audits antérieurs.

- **Le contenu<sup>2</sup>**

L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission ( interviews, documents, séminaires...). Ce savoir se résume en trois thèmes essentiels : l'organisation, les objectifs et l'environnement, les techniques.

- **Les moyens**

- **Les questionnaires de prise de connaissance**

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer doit être effectuée à l'aide du QPC et dont l'auditeur doit y répondre tout en utilisant les outils adéquats, à savoir,

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 6<sup>ème</sup> EDITION P 209.210

<sup>2</sup> P 210.211

les documents, les observations les analyses, etc.. En fonction de ses expériences, ses expériences par rapport à ce qu'il a besoin de savoir.

Ce questionnaire permet à l'auditeur interne de :

- Organiser la réflexion et les recherches.
- Définir le champ d'application de la mission
- Mesurer l'importance de l'organisation du travail.
- **Autres moyennes<sup>1</sup>**

L'auditeur complète cette documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service à auditer.

C'est également au cours de cette phase d'apprentissage que l'on va procéder à la première prise de contact et aux premières interviews. Elles sont tout à la fois un moyen de connaître et un moyen de se faire connaître.

### **II.2.1.3. Identification et évaluation des risques<sup>2</sup>**

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit ».

Cette phase consiste à identifier et structuré les risques opérationnel. La meilleure méthode appliqués pour identifier ces risques est « le tableau » ce tableau vise à :

Découper l'activité en tâches ou l'opération élémentaire.

Indiquer en face de chacune de ces tâches quel sont leur objectif ?

Les deux premières colonnes de ce tableau vont donc identifier :

- Les tâches ou opérations élémentaires,
- En face de chaque tâches, ses objectifs.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 215 6<sup>ème</sup> EDITION

<sup>2</sup> IBID P 217.222.223.

- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l'auditeur interne va estimer les risques encourus. Que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ?

- Quatrième colonne du tableau : on demande à l'auditeur interne de procéder à une évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche.

- Risque important(i)
- Risque moyen(m)
- Risque faible (fa)

- Certains vont plus loin dans cette appréciation mais ne perdons pas de vue qu'elle n'a d'autres buts que de permettre la planification des travaux.

- Cinquième colonne du tableau de chacun de ses risques, on va rappeler quel est le dispositif de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifier.

- Sixième colonne du tableau : l'auditeur interne se contente d'indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs De contrôle Interne	constat

**II.2.1.4. La définition des objectifs<sup>1</sup>**

On l'appelle aussi, avec des variantes dans la forme, « Rapport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou encore « termes de référence ».

➤ **Caractéristiques**

- C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit. A ce moment seulement, il revêt un caractère contractuel.

- 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.

<sup>1</sup> IBID P 224.224.225.

- 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.

- 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.

➤ **Contenu**

Traditionnellement le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :

- Objectifs généraux,
- Objectifs spécifiques,
- Champ d'action,

✓ **Les objectifs généraux**

Le rappel en est fait systématiquement dans chaque document définissant les objectifs d'une mission d'audit interne : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente :

- protection du patrimoine,
- fiabilité et intégrité des informations,
- respect des lois, règlements et contrats,
- efficacité et efficience des opérations.

✓ **Les objectifs spécifiques**

Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées

Pour identifier ces zones à risques l'auditeur interne va devoir procéder à un arbitrage ; et de cet arbitrage va dépendre le contenu de son rapport d'orientation. Pour chaque tâche de l'activité à auditer l'arbitrage se fera entre existence ou non existence d'un dispositif jugé nécessaire et qualification importante, moyenne ou faible du risque correspondant.

✓ **Le champ d'action**

Pour atteindre ces différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double sens :

- Champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission.

- Champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région...)

Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission.

### **II.2.2. Phase de réalisation**

Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et d'analyse de l'auditeur ainsi que son sens de déduction. Il va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer et de définir le planning de travail, le suivi du travail et la documentation (norme 2300, les auditeurs internes doivent identifier, analyser, d'évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

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

La réunion d'ouverture se tient chez les audités sur les lieux même ou la mission d'audit doit se dérouler, son contenu est essentiellement centré sur les points suivants :

- **Présentation** : Cette présentation portera autant sur l'équipe d'audit que sur leurs interlocuteurs et leurs responsabilités ;
- **Rappel sur l'audit interne** : Les objectifs généraux de l'audit interne seront rappelés pour ramener la confiance entre les auditeurs et les audités ;
- **Présentation du rapport d'orientation** : Le rapport d'orientation constitue le point essentiel de l'ordre du jour de la réunion d'ouverture.

Durant la réunion, l'équipe d'audit recueille les avis et les remarques des audités et la décision leur appartient de les rejeter ou de les retenir et donc d'apporter des modifications au rapport d'orientation. A l'issue de la réunion d'ouverture, les auditeurs et les audités ont la même compréhension des objectifs de la mission et de son champ d'application

#### **II.2.2.2. Le programme de vérification**

Le programme de vérification est la gamme de moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs internes.

Le programme de vérification a pour avantage d'assurer l'efficacité des missions d'audit, à travers les points cités ci-dessous :

- Assurer l'objectivité de l'audit interne ;
  - Assurer le responsable d'audit interne que toutes ses préoccupations seront prises en compte par l'équipe des auditeurs ;
  - Permettre au superviseur ou au chef de mission d'évaluer et de répartir les tâches entre les auditeurs internes ;
  - Préparer et assurer le suivi du planning de la mission depuis le lancement jusqu'à la rédaction du rapport d'audit interne ;
  - Guider l'auditeur dans ses travaux ;
  - Documenter le déroulement de la mission (tableau synoptique, tableau d'orientation).
- **Les questions du contrôle interne<sup>1</sup>**

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 : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

➤ **Questionnaire ou check-list**

Ces questionnaires de contrôle interne sont souvent l'objet d'un débat : questionnaire ou check-list ? Autrement dit : documents à élaborer ou documents préétablis ? Observons tout d'abord que s'agissant d'évaluer le dispositif de contrôle interne au travers de questions concernant une organisation ou une fonction précise, il ne saurait y avoir de questionnaires de contrôle interne généraux, ils sont nécessairement spécifiques.

➤ **Les cinq questions fondamentales<sup>2</sup>**

**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.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 241.242 . 6<sup>ème</sup> EDITION

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 243.244. 6<sup>ème</sup> EDITION

**Quoi ?** Permet de regrouper toutes les questions permettant de savoir de quoi il s'agit, quel est non plus le sujet mais l'objet de l'opération.

**Où ?** Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule.

**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, etc. ? L'utilisation de la prise d'audit est parfois très utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

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.

### **II.2.2.3. Le travail sur le terrain**

Durant cette étape de la mission d'audit interne, l'auditeur aura à mettre en œuvre le programme de vérification établi précédemment, c'est à l'issue des vérifications qu'il confirmera ou infirmera les faiblesses supposées.

Chaque dysfonctionnement confirmé donnera lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes « feuille d'observation » dans laquelle seront consignées :

- ✓ Les constats ;
- ✓ Les causes ;
- ✓ Les conséquences ;
- ✓ Les recommandations.

Il est utile pour l'auditeur de valider pour les audités les constats faits tout au long de la mission, de même qu'il essaiera d'emporter leur adhésion concernant les recommandations visant le règlement des problèmes rencontrés.

### **II.2.3. Phase de conclusion**

Cette phase exige une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, l'auditeur élabore et présente son produit après avoir rassemblé les éléments de sa

récolte afin de permettre la validation générale, il rédige un document « le rapport d'audit ». Puis, il organise la réunion de clôture, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.

### **II.2.3.1. Projet de rapport d'audit interne**

Le projet de rapport est rédigé à la fin de chaque mission, pour permettre la validation générale, formaliser ses constats et ses recommandations et analyser les causes et les conséquences des faits constatés. Le projet de rapport constitue un relevé des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalue et hiérarchise en fonction du degré de gravité les conséquences qu'ils induisent. Ce document est provisoire, va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture.

### **II.2.3.2. La réunion de clôture**

Le but de la réunion de clôture concerne la validation du rapport pour le rendre incontestable en matière de constats, de raisonnements, de conclusions et de formulation. Elle constitue la dernière chance de convaincre les audités ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques des problèmes constatés. Cette réunion permet de valider techniquement les différentes sections du rapport d'audit interne. L'organisation de la réunion de validation est une étape très importante du fait :

- Du choix des participants (toutes les personnes impliquées dans la mission) ;
- De l'attribution des rôles dans l'équipe d'audit: Le responsable de la structure d'audit interne dirigera la réunion de validation et fera intervenir les auditeurs.

Si la partie détaillée du rapport doit être validée avec les audités, il n'en est pas de même pour la synthèse du rapport d'audit qui doit être professionnelle. L'auditeur doit en effet, être capable de faire une contraction fidèle du texte afin qu'elle soit acceptée par tous ceux qui ont accepté la partie détaillée du rapport d'audit interne.

### **II.2.3.3. Rapport d'audit interne**

Le rapport d'audit ne peut s'accomplir que lorsque l'audité a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport,

Le rapport de l'audit interne communique aux principaux responsables concernés, pour action et à la hiérarchie supérieure pour information, les conclusions d'audit concernant la capacité de l'entité auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que des actions de progrès soient développées. Il constitue le point



culminant de la mission et non sa fin. Ce rapport permet de déclencher les réflexions de la hiérarchie supérieure et les actions de progrès des responsables directement concernés.

Dans ce rapport, le diagnostic des faiblesses est précisé et détaillé, les risques sont mis en évidence le plus clairement possible, les recommandations en revanche sont relativement globales et ouvertes. Il contient également des recommandations, elles ne sont pas des critiques et n'impliquent pas de faute professionnelle, ce sont des solutions proposées aux responsables en vue de résoudre les dysfonctionnements constatés.

Le rapport de l'audit interne est généralement organisé par thèmes ou fonctions abordées selon un ordre logique. Le corps du rapport sera précédé par une introduction en trois parties :

- Les circonstances et les objectifs de la mission à savoir : L'origine de la demande, les raisons ayant motivé la mission et les objectifs recherchés ;
- L'étendue des travaux et notamment leur limite et leur date : Il s'agit de faire comprendre aux lecteurs de quoi l'audit se porte garant et sur quoi il n'émet aucune garantie. Il n'est pas nécessaire d'exposer les méthodes et les techniques utilisées pour l'audit ;
- Une présentation de l'entité ou de la fonction auditée (description de l'organisation actuelle, caractéristique, chiffres clés. Etc...).

#### **II.2.3.4. Suivi du rapport**

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

### **II.3. Les outils de l'audit interne**

#### **II.3.1. Les outils d'interrogation**

Les outils d'interrogation sont ceux qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose lui-même, on peut citer : Les interviews, les sondages statistiques, les outils informatiques et les questionnaires de contrôle interne.

##### **II.3.1.1. Les interviews**

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

domaine audité. Il peut ainsi recueillir des informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutés, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels<sup>1</sup>.

L'interview est utilisé lors de :

- La phase d'initialisation de la mission d'audit afin d'établir le projet d'ordre de mission ;
- La phase de lancement de la mission sur site afin de comprendre le domaine audité et d'identifier les faiblesses potentielles de contrôle interne.

Dans le respect des règles antérieures l'interview se déroule en trois étapes à savoir : Avant l'interview, pendant l'interview et après l'interview.

- **Avant l'interview**

Avant l'interview l'auditeur doit définir le contenu et la population concernée, choisir les questions, organiser une date et préparer sa thématique en établissant un guide d'entretien à savoir : Thèmes à aborder, documents à récupérer, point à détailler au regard des préoccupations de la mission, etc.

- **Pendant l'interview**

Pendant l'interview l'auditeur doit poser des questions en regardant le fil conducteur du guide préalablement établi, noter les réponses et récupérer les documents complémentaires tout en conservant l'intention de l'interviewé afin qu'il ne s'égaré pas dans de futiles considérations.

- **Après l'interview**

Après l'interview l'auditeur doit établir le compte rendu dans les plus brefs délais et en tirer la synthèse pour l'analysé. Les comptes rendu écrits servent à partager l'information au sein de l'équipe d'audit

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre et autres, « *Audit interne et référentiels de risques* », édition Dunod, Paris, 2010, p. 185-187

### II.3.1.2. Les sondages statistiques

Les sondages statistiques permettent d'obtenir des preuves d'un dysfonctionnement concernant une population nombreuse en observant les faits sur un sous-ensemble réduit de cette population (échantillon), cet outil est utilisé par l'auditeur, lors de la phase de réalisation, pour l'obtention des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements<sup>1</sup>.

Les sondages statistiques passent par ces quatre étapes :

- **La préparation** : L'auditeur commence par la définition de la population, de ces éléments constitutifs ou individus ;
- **L'échantillonnage** : La taille de l'échantillon dépend du temps que l'auditeur peut consacrer à son sondage ;
- **L'observation** : L'auditeur procède au contrôle de son échantillon en comparant les valeurs réelles observées, à travers le calcul de la moyenne et la dispersion (la variance) ;
- **L'extrapolation** : Les paramètres calculés précédemment permettent à l'auditeur par

Extrapolation mathématique de formuler un résultat sur la population.

### II.3.1.3. Les outils informatiques

Ces outils sont nombreux et sont difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit créent leurs propres outils, plutôt que d'adapter des logiciels peu adaptés à leur fonction. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies<sup>2</sup> :

- Les outils de travail de l'auditeur ;
- Les outils de réalisation des missions ;
- Les outils de gestion du service.

---

<sup>1</sup> CARTIER LE GUERINEL Michèle, « Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel des normes », ordre des experts comptables, Maroc, 2006, p.33.

<sup>2</sup> RENARD Jacques, op.cit, p.342-345

Les services d'audit interne sont amenés à travailler en réseau et à utiliser les fonctionnalités de l'informatique communicante qu'on peut considérer comme étant une quatrième catégorie.

- **Les outils de travail de l'auditeur**

Ces outils concernent les logiciels qu'on trouve sur le marché et qui sont largement connus :

- Les logiciels de traitement de texte utilisés en permanence ;
- Les logiciels de dessin particulièrement utiles dans l'illustration des rapports et pour la réalisation des diagrammes de circulation ;
- Les tableurs qui sont très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres ;
- Les gestionnaires de base de données utiles dans le traitement automatique des résultats des missions ;
- Les logiciels de représentation graphique.

- **Les outils de réalisation des missions**

Dans ce genre d'outils on trouve à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service :

- Les premiers sont de plus en plus utilisés et qui permettent la réalisation et le suivi des missions et recommandations, à savoir les logiciels *Horus*, *Horus Web* et *e-Sphynx* qui couvrent notamment les besoins de gestion des missions d'audit, de suivi de la mise en œuvre des recommandations, de suivi des plans d'action, de reporting de contrôle interne et de cartographie des risques.
- Les seconds sont des outils méthodologiques permettant à l'auditeur interne de concevoir son tableau des risques, d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne, de formaliser la feuille de travail, etc.

- **Les outils de gestion du service**

Ces outils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont en fonction de son organisation.

Cette rubrique contient :

- Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;

- Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit ;
- Le contrôle budgétaire de l'unité.
- Les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- Le contrôle budgétaire de l'unité.

La plupart de ces outils sont à disposition du responsable de l'audit interne puisqu'ils concourent à la gestion de la fonction.

A titre d'exemple de logiciel de gestion de service « *Mission Report* » qui est destiné aux auditeurs afin de leur permettre d'utiliser un outil unique pour la gestion du service, la réalisation de leurs missions, l'édition des rapports et l'archivage des missions.

- **L'informatique communicante**

Les auditeurs sont appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils ont à préparer leur mission sur des sites éloignés des entités à vérifier. Ils ont à transmettre des informations d'un site à un autre, adresser leurs rapports aux audités ou aux directions.

L'auditeur par ses nombreux déplacements et son rôle « nomade » est donc l'un des premiers consommateurs d'informatique communicante.

Plusieurs technologies sont mises à sa disposition :

- Les réseaux d'entreprise qui permettent l'échange et la transmission de fichiers ;
- Les « intranets » qui permettent la création de sites dédiés à la direction de l'audit.
- L'internet qui permet à l'auditeur d'accéder à une multitude d'informations utiles à la préparation de sa mission.

#### **II.3.1.4. Questionnaire de contrôle interne**

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

Le questionnaire peut se classer en deux grandes catégories à savoir : Les questionnaires à choix multiple dont le choix de réponse est limité et les questionnaires ouverts dont le choix de réponse est illimité.

L'organisation du questionnaire dépend de la chose que l'auditeur cherche à connaître du domaine audité. Quel que soit le type de questionnaire, l'ordre des questions est un point crucial qui doit être réfléchi. Elles doivent être regroupées par thème et suivre un ordre logique, du plus général au plus spécifique et doivent progresser de façon à mettre en confiance l'audité. Les questions les plus spécifiques doivent être abordées au milieu du questionnaire de façon à ne pas effrayer l'audité.

Le questionnaire ne doit pas être trop long car la précision des réponses fournies par les audités diminue en fonction de la durée, la présentation doit être maniable, facile à lire et facile à remplir pour éviter le rejet du questionnaire par l'audité<sup>1</sup>.

### **II.3.2. Les outils de description**

Les outils de description aident l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. On peut citer : Les organigrammes, la narration, le diagramme de circulation, la grille de séparation des tâches et les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes<sup>2</sup>.

#### **II.3.2.1. Les organigrammes**

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes et à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.

En effet très souvent, pour des raisons liées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il peut exister des différences non négligeables entre l'organigramme officiel et les responsabilités réelles. L'auditeur peut ainsi comprendre quels sont ses interlocuteurs pour traiter d'une procédure, cela lui évite de prendre du temps lors de la prise de connaissance des systèmes.

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre et autres, op.cit, p.194.

<sup>2</sup> VALIN Gérard et autres, op.cit, p.179-189.

**II.3.2.2. Le narratif**

La forme narrative est simple dans son principe, son avantage est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lectures).

Toutefois, il est également difficile à exploiter du fait de lourdeur et du manque de rigueur, décrire une description à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus, il est donc souvent plus judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

**II.3.2.3. Le Diagramme de Circulation des Documents (DCD)**

Le diagramme de circulation des documents est un descriptif normalisé d'un circuit d'information. Il s'agit d'un outil de :

- Visualisation ;
- Synthèse et de concision ;
- Précision.


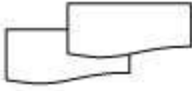




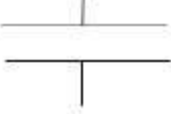
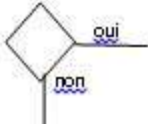

Cet outil est utilisé pour accroître la compréhension d'un processus. D'une façon générale, certaines règles doivent être respectées pour la bonne lisibilité du DCD :

- Subdiviser le diagramme si la procédure est complexe. Il est important de ne pas inclure trop d'éléments dans le diagramme ;
- Respecter la chronologie des opérations et ne pas hésiter à mettre en évidence les documents en attente. En effet, cela permet de montrer des gains de productivité possibles ;
- Ne pas laisser de documents sans source ou sans destination ;
- Utiliser une colonne commentaire qui permet de ne pas surcharger le diagramme lui-même.

Dans la mesure de possible, il convient de confirmer l'ensemble du diagramme avec l'interlocuteur. En effet cela est une très bonne façon pour l'auditeur de s'assurer de la bonne compréhension de la procédure. Si le diagramme a été préparé précédemment, il peut être un excellent guide d'entretien pour mettre en évidence les différentes modifications réalisées dont l'interlocuteur ne pense peut être pas à aborder car pour lui il s'agit d'une modification ancienne.

Les symboles utilisés peuvent être extrêmement variés : Les informaticiens, les analystes, les organisateurs utilisent les mêmes ; mais l'auditeur n'a pas besoin d'une telle variété.

Le tableau ci-après montre quelques symboles usuels dans le diagramme.

SYMBOLES USUELS	
	Symbole de circulation
	Document (ici en 2 exemplaires)
	Opération manuelle
	Traitement informatique
	Archivage définitif
	Comparaison entre deux documents
	Archivage provisoire
	Procédure alternative
	Point terminal d'un diagramme

Source : RENARD Jacques, «*Théorie et pratique d'audit interne*», 6<sup>ème</sup> édition d'Organisations, Paris, 2010, p.354.

### II.3.2.4. La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la séparation des responsabilités



entre les différents acteurs. L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect de l'un des principes de base du contrôle interne « la séparation des fonction »

La grille de séparation des tâches peut être conçue pour chaque grande fonction ou processus de l'organisation. Une première colonne sont listées les différentes tâches du processus concerné. Une deuxième colonne indique la nature de la tâche au regard des grandes catégories de responsabilités, en principe inconciliables entre elles.

Les colonnes suivantes indiquent les personnes en charge des différentes étapes. Pour mieux saisir ceci il faudrait voir à quoi ressemble une grille de séparation des tâches, elle est représentée ci-après.

**Tableau 3: Exemple de la grille de séparation des tâches.**

Fonctions Tâches	Nature	Responsable courrier	Responsable	Comptable	Gestionnaire	PDG	Non réalisé
Réception	O						
Transcription	O						
Rapprochement Facture/BC	C						
Rapprochement Fac/BR	C						
Vérification des Factures	C						
Comptabilisation Ordonnancement	E A						
Etablissement du Chèque	F						
Signature du Chèque	A						
Envoi du chèque	O						

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

**Source :** Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 349. 6<sup>ème</sup>

EDITION

**II.3.2.5. Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)**

La FRAP appelée aussi feuille d'observation est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, elle facilite la communication avec l'audité concerné. La méthodologie employée consiste à étudier le

fonctionnement réel des opérations, repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur, ce sont les constats des déficiences identifiées, l'ensemble de ces constats fait l'objet d'un regroupement par domaine ou centre d'intérêt et des conclusions sont arrêtées par les auditeurs qui les restituent sous forme de FRAP. Cette dernière contient les éléments suivants<sup>1</sup>

- ✓ Le problème qui se résume en une formulation synthétique, autonome et percutante;
- ✓ Les constats qui le prouvent ;
- ✓ Les causes qui l'expliquent ;
- ✓ Les conséquences qui le pèsent ;
- ✓ Les recommandations qui le résolvent.

La FRAP va servir à communiquer avec les audités, pour cela l'auditeur résume le problème de manière compréhensive, il la fait approuver par son chef de mission, par la suite l'auditeur discute avec l'audité des dysfonctionnements relevés et avance des solutions pour y remédier pour enfin les faire valider par ce dernier.

### **II.3.3. Les techniques de l'auditeur interne**

En plus des outils d'interrogation et de description l'auditeur fait recours à certaines techniques qui sont utilisées uniquement pour s'assurer de la validité des opérations effectuées

#### **II.3.3.1. Vérifications**

Elles sont extrêmement diverses, les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques, on signale à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs, c'est pourquoi les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs. On peut assimiler aux vérifications arithmétiques l'utilisation des ratios, l'auditeur

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre, op.cit, p.109.

interne peut y avoir recours mais à condition de disposer d'un référentiel lui permettant de déceler les déviations.

### **II.3.3.2. Analyses**

L'analyse des données permet d'utiliser les potentialités du système d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Leur mise en œuvre exige une bonne connaissance des données disponibles dans les applications informatiques (données financières et techniques) et une bonne fiabilité dans la technique de saisie d'information.

Ces analyses permettent de révéler les dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître leurs causes. Pour ce faire, il faut aller au-delà de l'analyse en faisant des entretiens, observations, vérifications, etc.

### **II.3.3.3. Rapprochements**

Le rapprochement est la vérification ponctuelle et à posteriori, par d'autre source ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration.

Le rapprochement peut se faire à travers deux mécanismes<sup>1</sup> :

- ✓ **La concordance** : soit totale et instantanée par une vue d'ensemble immédiate, soit progressive par un rapprochement des données l'une après l'autre.
- ✓ **La confrontation** : soit conçue par l'auditeur, soit réalisée par l'audité, soit fournie par entiers.

### **II.3.3.4. Confirmation des tiers**

Les auditeurs internes l'utilisent moins systématiquement comme moyen de validation des constats et des observations. Cette confirmation peut être sollicitée auprès de tous les tiers avec lesquels l'organisation est en relation, à savoir:

- ✓ Les clients /fournisseurs pour les problèmes de dettes et créances ;
- ✓ Les intermédiaires ou gestionnaires de portefeuilles pour les questions relatives aux titres ;
- ✓ Les banques pour les questions bancaires ;

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre et autres, op.cit, p.199.

- ✓ Les avocats...

On peut considérer qu'il existe trois types de confirmation :

- ✓ La confirmation positive fermée ;
- ✓ La confirmation positive ouverte ;
- ✓ La confirmation négative.

Pour conclure, la présentation de ce chapitre nous a permis d'avoir une vision générale sur la manière dont doit être conduite une mission d'audit interne ainsi que ses différents outils et techniques utilisées par les auditeurs internes pour aboutir à des résultats pertinents.

Quelle que soit l'organisation adoptée, la responsabilité personnelle de l'auditeur prévaut en dernière analyse. C'est pourquoi tous les développements techniques et méthodologiques n'ont pas pu à présent, alléger de façon considérable une approche qui est, vue de l'extérieur, souvent lourde, mais s'avère strictement nécessaire pour assurer la crédibilité de l'ensemble de l'entreprise.

## **Section 02 : la fonction d'audit interne**

### **II.1. Les différents niveaux de l'audit interne**

#### **II.1.1. Niveau 01 : Audit de stratégie<sup>1</sup>**

Conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences. Cependant que ces simples révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale.

Mais quelle que soit l'option appliquée. Il s'agit là d'audits de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses et qui\_ en dépit des déclarations ne sont encore pratiqué que par

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 32-33 6<sup>ème</sup> EDITION

quelques-uns. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne.

Le respect des bons principes exige que l'auditeur ne porte pas de jugement sur la performance atteinte ou à atteindre, mais qu'il s'assure que la norme de performance assignée est connue et réalisable. En d'autres termes il doit veiller à l'existence :

- D'objectifs de performance
- De moyens suffisants pour les atteindre,
- D'un système d'information pour les mesurer.

### **II.1.2. Niveau 02 : Audit de management**

Il ne s'agit pas, comme certains peuvent le penser encore, d'auditeur la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Il faut donc dire et répéter que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des directions générales.

Audit de management est en fait exercé par des responsables d'audit interne, des chefs de mission. Il s'inscrit dans la droite ligne de l'application du gouvernement d'entreprise préconisée par la définition de l'audit interne. Cet audit peut se manifester ou bien sous la forme d'une mission d'audit spécifique et portant sur un sujet fondamental d'examen de conformité entre la politique d'une fonction et la stratégie de l'entreprise. Mais « l'audit de management » peut aussi trouver à s'exercer au sein d'une mission d'audit « traditionnelle »<sup>1</sup>.

### **II.1.3. Niveau 03 : Audit de conformité<sup>2</sup>**

C'est le point d'ancrage fondamental des stratifications ultérieures et successives. A cette période correspond la démarche simple et traditionnelle de l'auditeur et qui va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information. Il va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Autrement dit, il va travailler par rapport à un référentiel et c'est en cela que son travail est relativement simple.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 29-30 6<sup>ème</sup> EDITION

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 2006 P 26-27 6<sup>ème</sup> EDITION

Cet audit de conformité peut aussi s'appeler « audit de régularité » les puristes distinguent que dans le premier cas on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Mais dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité au référentiel proposé. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

#### **II.1.4. Niveau 04 : audit d'efficacité<sup>1</sup>**

L'auditeur a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. Telle procédure est-elle opportune ? Superflue ? Désuète ? Inutilement compliquée ? Inutile ? Incomplète ? Inexistence ? et ce questionnement s'est peu à peu imposé au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondissait son analyse dans la recherche des causes.

Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pourquoi il serait plus cohérent de parler d'audit de performance, mais le vocable « audit d'efficacité » est maintenant entré dans la pratique et le langage.

Il est toutefois utile de la décomposer en rappelant le sens des deux termes :

- L'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente.
- L'efficience, est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances(le savoir), aux techniques(le faire-faire), aux comportements (le faire savoir).

#### **II.2. Le rattachement de la fonction d'audit interne<sup>2</sup>**

Le rattachement de la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise est la règle générale pour assurer, d'une part, son indépendance et son autonomie à l'égard de la fonction auditée, et d'autre part avoir une liberté de son opinion.

---

<sup>1</sup> IBID P 27-28.

<sup>2</sup> apprendre-économie.com.

E.BARBIER affirme que « le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : président ou directeur général.

Cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations.

Par ailleurs, l'indépendance de l'audit interne est prévue par la norme d'audit n°1110 qui stipule que le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau à ses recommandations.

Par ailleurs, l'indépendance de l'audit interne est prévue par la norme d'audit n°1110 qui stipule que le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

Selon la norme n°1110.A11 : l'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'interventions, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

### **II.2.1. Le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale**

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'audit interne et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialogué avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques.

De plus, il a été constaté que les attentes de la haute direction ont une influence significative sur l'audit interne et que l'audit interne, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes.

L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires.

### **II.2.2. Le rattachement de la fonction d'audit interne au conseil d'administration ou au comité d'audit**

Le service ou la direction de l'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit. Ce comité est relié au conseil dont il a une

mission de coordination et contrôle au-dessus de la structure de l'audit interne constitué en son sein.

Ce type de rattachement permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'agent (dirigeant) et le principal (l'actionnaire) tout en assurant le conseil d'administration que les informations émanant de la direction générale sont fiables.

En outre, dans certains cas, l'auditeur interne se sent inhibé d'être franc sur les faiblesses significatives de la direction générale, cela souligne l'importance de ce rattachement du fait qu'il ouvre des lignes de communication directes entre les auditeurs internes et le conseil d'administration ou le comité d'audit afin d'aborder avec liberté les risques significatifs pouvant entraver l'atteinte des objectifs.

En effet, ce rattachement est le meilleur moyen pour garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne par rapport au management de l'organisation.

### **II.3. Le management des risques et le gouvernement de l'entreprise**

Le management des risques suscite un intérêt croissant et les débats sur le gouvernement d'entreprises ont joué, à cet égard, un rôle capital.

C'est au conseil d'administration qu'il incombe, en principe, de fixer les objectifs globaux d'une entreprise et de déterminer les processus à mettre en œuvre pour les réaliser. Toutefois le conseil d'administration délègue généralement une grande partie des fonctions concernées aux cadres dirigeants de l'entreprise.

Les administrateurs et les cadres dirigeants exercent ces responsabilités dans le cadre du processus de management.

Le contrôle interne fait partie intégrante du processus de management. Il découle de la façon dont les administrateurs et les cadres dirigeants gèrent l'entreprise.

Que l'on se refaite aux travaux du COSO ou à ceux du comité cadbury, le risque a d'importantes répercussions sur le processus de contrôle interne. A défaut de procédures de gestion adéquate, les risques peuvent, s'ils se matérialisent, compromettre la réalisation des objectifs et l'efficacité des contrôles.

Selon le rapport du COSO, toutes les entreprises sont confrontées, à tous les niveaux, à des risques d'origine externe et interne. Les risques peuvent affecter le potentiel des entreprises dans les domaines suivants :

- Continuité de l'exploitation



- Capacité à bien se positionner face à la concurrence
- Situation financière et image de marque
- Qualité du personnel, des produits et des services rendus aux clients.

Les dirigeants doivent concentrer leurs efforts sur les risques à tous les niveaux de l'entreprise, que ce soit au niveau du siège, des fonctions opérationnelles ou de l'activité. Toutes les entreprises, par définition, comportent des risques et il n'est pas possible de réduire les risques à zéro.

Le conseil d'administration et les cadres dirigeants doivent décider du niveau de risques qu'ils peuvent tolérer ou accepter tout en restant prudents, et s'efforcer de contenir les risques dans les limites ainsi fixées.

Selon le COSO, la définition des objectifs est une condition préalable de l'évaluation des risques implique l'identification et l'analyse des risques liés à la réalisation des objectifs. Elle sert de support aux décisions concernant les modalités de management de ces risques.

Si, dans le dispositif intégré que propose le COSO, chacune des composantes d'un contrôle interne efficace contribue dans une certaine mesure au management des risques, le dispositif de contrôle joue, quant à lui, un rôle essentiel dans ce domaine.

Ce dispositif regroupe l'ensemble des procédures qui permettent de s'assurer que les directives des dirigeants sont appliquées et que les mesures nécessaires sont prises pour gérer les risques liés à la réalisation des objectifs.

Le contrôle interne fait partie intégrante du processus de gestion, ce dernier ne pouvant exister sans contrôles. L'IFACI a jugé que la notion de processus signifie que le contrôle interne n'est pas événement ou une procédure isolée mais plutôt une série d'actions corrélées aux opérations de l'entreprise.

Ces actions sont permanentes et continues et dépendent directement de la manière dont le management dirige l'entreprise.

Cette approche du contrôle interne doit être perçue comme un élément du processus de management et en conséquence comme totalement imbriquées dans les activités de l'entreprise.

Le comité Ruttelman a émis les recommandations suivantes, qui concernent principalement les contrôles internes financiers :

- L'étendue et le degré de formalisation des contrôles internes financiers doivent être déterminés en fonction de l'importance des risques financiers encourus, de la probabilité que ces risques se matérialisent, et du rapport coûts / avantages.

- Pour évaluer l'efficacité d'un système, il convient de rechercher en particulier si les risques significatifs ont été identifiés et s'ils ont été examinés avec suffisamment d'attention, et de s'interroger sur la nature des mesures prises.
- La description des principales procédures de contrôle interne qui sont mentionnées dans le conseil d'administration ne doit pas être trop détaillée car dans le cadre de rapport financier, les modalités retenues pour identifier et évaluer les principaux risques liés à l'activité, les principes appliqués et la qualité des procédures de suivi constituent des éléments d'information plus pertinents.

### **Section 03 : la responsabilité de l'auditeur interne**

#### **II.1. Les qualités et principes de l'auditeur interne**

La qualité du bon auditeur interne réside dans sa curiosité intellectuelle, sa diplomatie, sa pédagogie, son autonomie, sa flexibilité, son aisance relationnelle, et rédactionnelle, sa capacité à gérer les priorités, sa forte implication ainsi que le respect de principes d'éthique et de confidentialité

##### **II.1.1. Les qualités de l'auditeur**

- **Etre organisé et rigoureux**

Il travaille souvent avec des deadlines serrés, liés à la publication annuelle des comptes certifiés. Un auditeur n'a pas le choix, il doit tenir les délais. L'entreprise a besoin d'un auditeur structuré dans son approche du travail.

- **Faire preuve de flexibilité**

Il faut donc être rigoureux et en même temps, pouvoir passer d'une problématique à une autre, jongler d'un client à l'autre. L'auditeur doit avoir une gymnastique intellectuelle intense car quand une nouvelle mission commence, il faut être capable de revenir très vite sur les points non réglés de la mission précédente.

- **Avoir de bonnes capacités d'adaptation**

Un auditeur ne passe pas tout son temps vissé à son écran d'ordinateur. S'il doit être indépendant, il est important de pouvoir travailler en équipe, la dimension humaine est donc une composante non négligeable de sa mission, que ce soit en interne ou en externe.

Quand il débarque dans une entreprise ou il est missionné, d'où l'importance de pouvoir s'adapter à ces situations. Il doit aussi être capable de modifier son discours puisqu'il est amené à interagir avec différents interlocuteurs, du comptable au directeur financier.

- **Posséder de solides bases comptables**

Un auditeur n'a pas forcément les bons réflexes en début de carrière. Les premières missions peuvent parfois être déroutantes.

Un auditeur n'a pas forcément de bonnes réflexions au début de sa carrière. Les premières missions peuvent parfois être déroutantes.

L'expérience et les formations en interne peuvent aider à maîtriser les processus et se familiariser avec cette compétence fondamentale.

### **II.1.2. Les principes fondamentaux d'un auditeur**

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

- **L'intégrité**

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements

- **Objectivité**

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leurs jugements par leurs propres intérêts ou par autrui.

- **Confidentialité**

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

- **Compétence**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requises pour la réalisation de leurs travaux.

## **II.2. Contribution de l'auditeur interne à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise**

- Le rôle de l'auditeur interne ne cesse de s'accroître suite aux évolutions de l'environnement en matière de contrôle interne et les attentes des acteurs du gouvernement des entreprises.

- L'auditeur interne permet de résoudre les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les managers. L'auditeur interne réduit l'asymétrie d'information qui est nécessaire pour une bonne gouvernance ; la fonction d'audit est un moyen efficace pour protéger les intérêts des actionnaires à travers l'assurance de l'intégrité des informations financières. Aussi la gouvernance est associée aux soucis de sécuriser l'investissement des actionnaires. Le conseil d'administration est un mécanisme disciplinaire qui doit clairement définir et faire respecter les chaînes de responsabilité et la façon de rendre des comptes dans l'organisation afin de garantir l'intégrité des systèmes d'informations et de surveillance.

Selon PIOT –une fonction d'audit de qualité devrait répondre à une demande dans la gestion des conflits d'agence, demande destinée à minimiser les coûts contractuels et à maintenir l'équilibre du système de gouvernance.

La fonction d'audit interne est une partie très importante de gouvernement et de régulation de l'entreprise

## *Chapitre III*

### *La pratique de l'audit interne au sein de L'EPB*

Dans les deux premiers chapitres nous avons présenté les informations relatives à l'audit interne, le déroulement d'une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement.

Ce troisième chapitre est divisé en deux parties :

La première partie contient les deux premières sections où nous allons présenter l'organisme d'accueil « L'EPB » et son organisation.

La troisième section nous allons auditer la fonction approvisionnement en respectant la démarche d'audit interne et en utilisant les outils nécessaires.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **III.1. Historique et création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia**

**Généralité sur le port de Bejaia :** Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.



La *Saldae* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au **11<sup>ème</sup>** siècle que la berbère *Begäïeth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en 1834, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en 1870 et ceux d'accostage en 1879. La construction de l'ancien port fut achevée en 1911. Le nouveau quai long de 300 m elle fût achevée en 1987. C'est en 1960 que fût chargé le 1<sup>er</sup> pétrolier au port de Bejaia.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3<sup>ème</sup> génération et le classent aujourd'hui 2<sup>ème</sup> port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000 puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain a se doter d'un un système de management intégré.

**Historique et cadre juridique :** Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORIS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

### **III.2. Situation géographique**

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

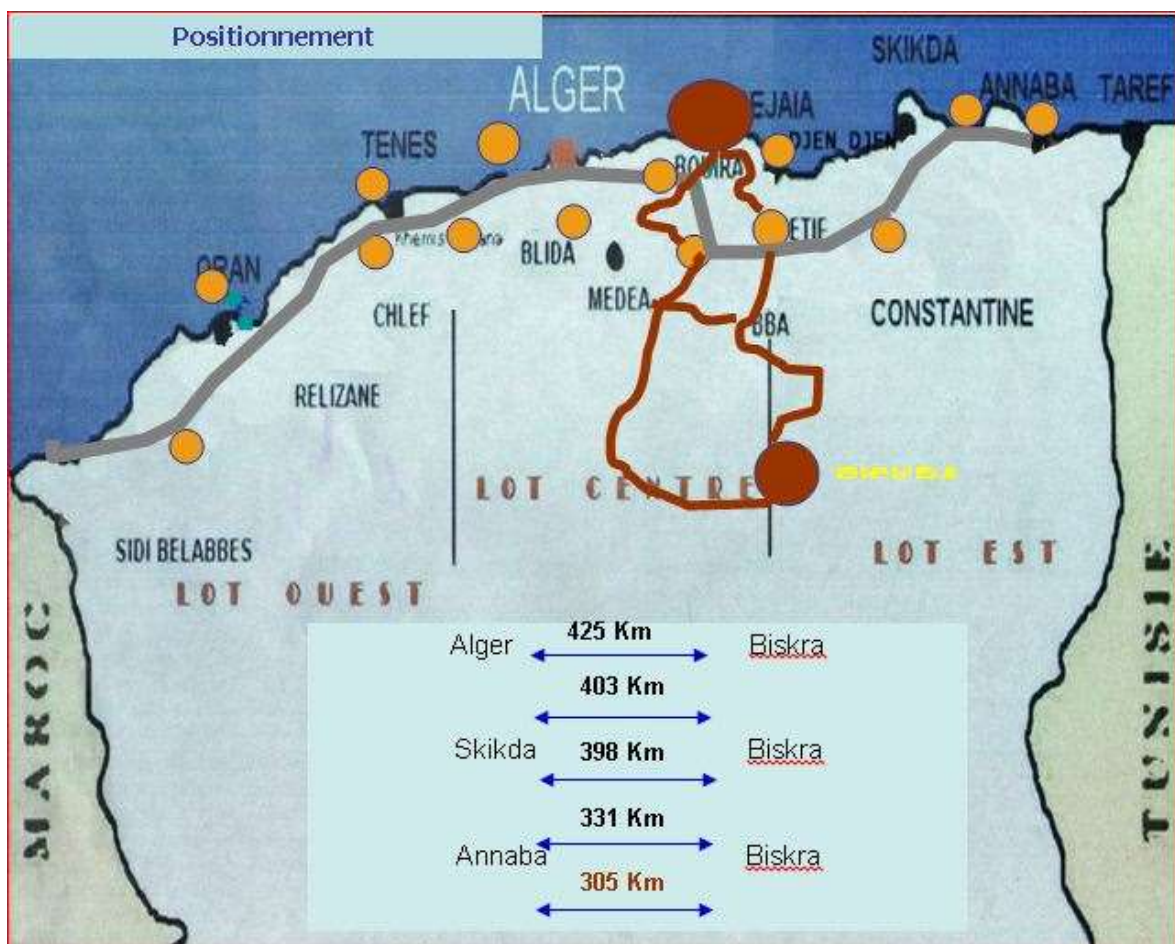
- Au nord par la route nationale **n°9**.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 m**.



- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.



### Localisation géographique

- Latitude Nord : 36°45' 24''.
- Longitude Est : 05°05'50''.

### III.3. Missions et activités de l'entreprise

#### III.3.1. Missions de l'entreprise

Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

#### III.3.2. Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

- **Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises** : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

## **Section 02 : Présentation organique de l'EPB**

### **III.1. Description des services**

#### **➤ Direction Générale**

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne » ;

#### **➤ Direction Générale Adjointe Fonctionnelle**

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
  - Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

#### **➤ Direction des Ressources Humaines :**

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

1. Département Ressources Humaines et Développement,
2. Département Administration du Personnel et Moyens,

3. Département Qualité de Vie au Travail.

➤ **Direction Digitalisation et Numérique**

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,
2. Département Génie Logiciel,
3. Département Infrastructures et Systèmes.

➤ **Direction des Finances et Comptabilité :**

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

➤ **Direction du Système de Contrôle Interne**

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

1. Service Audit Interne,
2. Service Management des Risques,
3. Service Contrôle de Gestion.

➤ **Direction Achats**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

3. Département Passations de Commandes,
  4. Département Passation de Marchés,
  5. Département Approvisionnements,
- Et la cellule Planification et Performance.

➤ **Direction Générale Adjointe Opérationnelle**

1. La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
2. Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,

3. La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,

4. La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie»,

5. La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,

6. La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

➤ **Direction Exploitation**

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage,
2. Département Affectation de Moyens,
3. Département Statistiques et Commercial,
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

➤ **Direction Domaine et Développement**

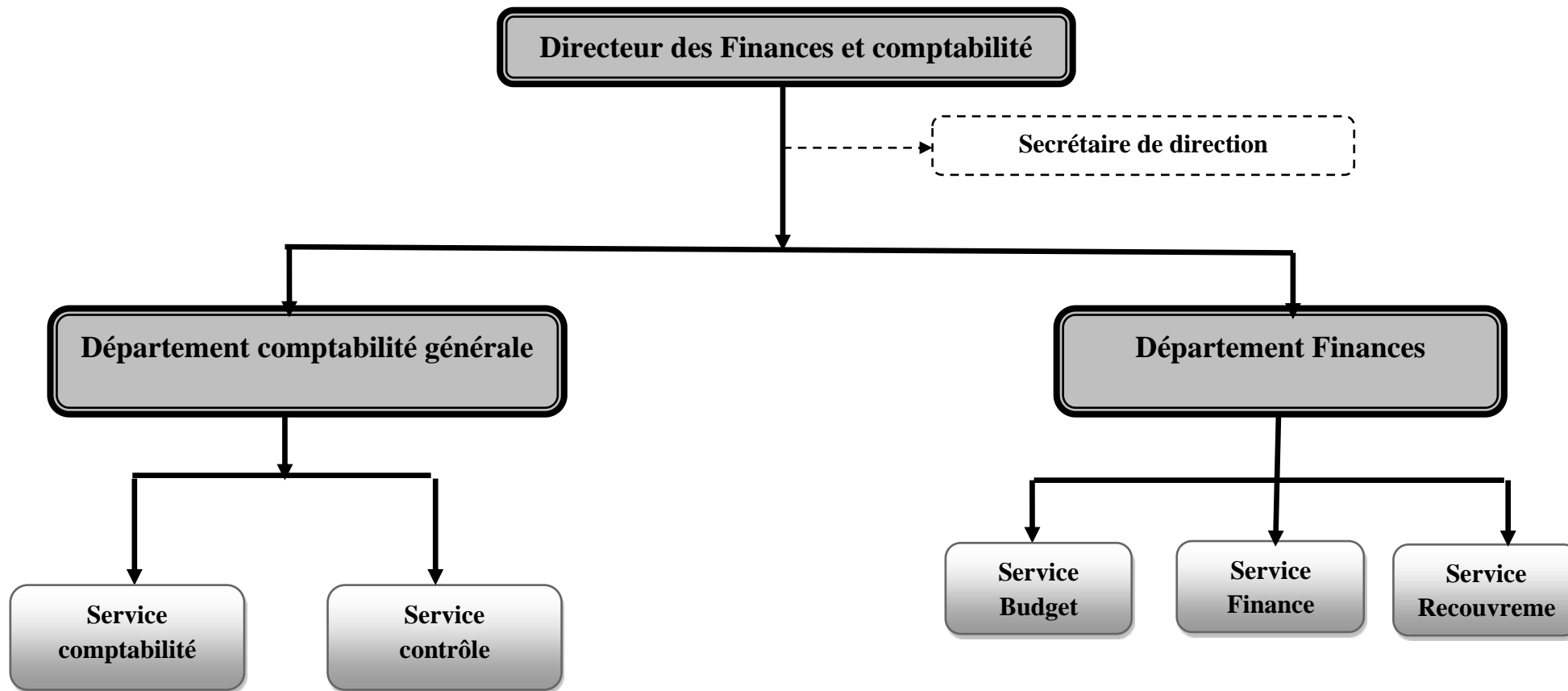
Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,
5. Service Commercial.

➤ **Direction Maintenance**

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

1. Département Maintenance Engins.
2. Département Maintenance Navale



**Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-**

Source: Document interne à L'EPB

**Section 03 : Audit de la fonction achat/approvisionnement**

Dans les deux premières sections on a présenté l'organisme d'accueil, ses missions et ses services. Et pour mieux comprendre la pratique de l'audit interne nous allons entamer notre mission d'audit au niveau de la fonction achat/approvisionnement.

On commence d'abord avec un questionnaire sur la pratique de l'audit interne :

**Questionnaire sur la pratique de l'audit interne**

**Questionnaire N°1**

Questions	Oui	Non	observations
1- Ya-t-il un responsable chargé de l'audit	×		Chef de service rattaché à la DSCI
2- Existe-t-il un rattachement du service de l'audit à la DG.		×	La DG mandate le service audit pour les missions.
3- Avez-vous un manuel qui définit l'audit interne, le mode d'intervention et officialise les règles déontologique ?	×		Manuel validé par le comité d'audit de l'entreprise.
4- La mission d'audit interne, est-elle réalisée en trois phases ?	×		
5- Existe-t-il un tableau des risques établi par l'auditeur ?	×		
6- Ya-t-il des feuilles d'observation et de recommandations utilisées par l'auditeur ?	×		Il s'agit des volets inclus dans le rapport d'audit.
7- L'auditeur interne établie-il un rapport final d'audit ?	×		Le rapport sera rendu à la DG.
8- Existe-t-il un manuel des procédures internes ?	×		

Source : Etabli par nous-même.

A la même manière que le responsable de la cellule d'audit réalisé ses travaux, nous allons auditer la fonction achat/approvisionnement avec les étapes suivantes :

### III.1. La phase de préparation

C'est la première étape ou l'auditeur prépare quelques travaux avant de réaliser sa mission d'audit. Cette dernière se compose des éléments suivants:

#### III.1.1. La lettre de mission

Formalise le mandat donné par la DG à l'auditeur interne et qui lui permet d'accéder aux services audités.

Dans notre cas il n'y a pas eu de mandat pour cela nous allons présenter un modèle de lettre de mission :

<p><b>Référence</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Mandat d'audit N°.../2022</b></p>
<p><b>A toutes les directions</b></p> <p>Le président directeur général mandate la direction des systèmes de contrôle interne, à l'effet de procéder à l'audit de l'opération des achats et approvisionnement.</p> <p>Auditeurs désignés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- M<sup>elle</sup> AKKAL CELINA</li> <li>- M<sup>elle</sup> BEN MAUCHE SASSA</li> </ul> <p><b><u>Contexte de la mission</u></b> : plan annuel d'audit</p> <p><b><u>Objectif de la mission</u></b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer l'efficacité des procédures</li> <li>• Organisation générale du service approvisionnement</li> </ul> <p><b><u>Périmètre de la mission</u></b> : direction concernées.</p> <p><b><u>Date de la mission</u></b> :</p> <p><b><u>Durée de la mission</u></b> : 30 jours</p> <p>Madame et messieurs les directeurs sont priés la porter assistance aux auditeurs dans l'exercice de leur mission et leur faciliter l'accès à tous les documents et information.</p> <p style="text-align: right;"><b>Le président directeur général.</b></p>

*Figure 2* : Modèle de lettre de mission

**Source** : Etabli par nous même



### III.1.2. La prise de connaissance du service audité

Pour mieux préparer notre travail d'audit nous avons commencé avec la prise de connaissance générale de l'EPB et ses activités, particulièrement au service achat et approvisionnement, ou on a recueillera les informations et les documents nécessaires afin de préparer notre travail.

➤ **Le plan d'approche** : il est sous forme d'une interview composée des questions suivantes :

**Question 01** : Quels sont vos achats principaux ?

Il existe plusieurs services d'achat :

- Service achat et prestation
- Matériaux de construction, (les achats)
- Les travaux (prestation).

**Réponse 01** :

- Service achat PDR (pièce de rechange)
- Achat pièce de rechange
- Sous-traitante maintenance de l'enjeu.
- Service achat moyenne généraux. : il s'occupe tous les achats d'immobilier de bureau. Il y a d'autres prestations comme les réservations d'hôtels par exemple, nettoyage entretien de bureau.

**Question 02** : Durant les deux premiers semestres, avec combien de fournisseur vous avez travaillé ? Et quel est le mode ainsi que le délai de paiement ? (Règlement)

**Réponse 02** :

Durant le premier semestre c'est 146 fournisseurs, le mode de paiement soit par chèque ou virement, il varie entre 10 à 21 jours.

**Question 03** : Quel est le nombre de BC, bon de livraison BR et de factures par périodes ?

**Réponse 03** :

146 BC	{	38 BC achat d'investissement
		70 BC prestation (travaux)
		42 BC achat divers fournitures (électrique, quincailleries)

BL 80 = 42+38

BR 42 : fourniture

Attachement : 70

Fiche signalétique : 38

**Les factures c'est le même nombre que les BC 146.**

**Question 04 :** quel est le rôle du département approvisionnement ?

**Réponse 04 :**

Le rôle de département il suivre les services achat ainsi que les services gestion de stock.

**Question 05 :** quel est le taux de TVA ? Existe-t-il des taxes additionnelles ?

Le taux de TVA est réglementer par la loi actuellement 19%.

**Réponse 05 :**

Oui, on a plusieurs taxes additionnels, tel que la taxe surplus, les taxes sur les produits pétroliers, taxes règlement espèces...etc.

**Question 06 :** Quels sont les étapes à suivre pour effectuer les achats ?

**Réponse 06 :**

Le client interne (demandeur) établi une demande puis le service achat prospect (consulter) minimum 3 fournisseur, en sélectionne le mieux disant (qualité, prix), une fois le fournisseur sélectionné en établi un bon de commande et en notifié le fournisseur et ce dernier procède à la livraison de la marchandise demandé. Cette dernière est réceptionnée et livré au demandeur.

**Question 07 :** le service achat est-il indépendant ?

- de la comptabilité générale ?
- de la trésorerie ?
- de service demandeur ?
- de service gestion de stock ?

**Réponse 07 :**

Oui

Oui

Oui

Oui

Service achat dépend de département approvisionnement à la direction achat.

**Question 08 :** la procédure facilite-elle un pilotage axé sur l'utilité de l'approvisionnement ?

Par service approvisionnement ?

Par la direction générale ?

**Réponse 08 :**

Le département approvisionnement est soumis à la procédure achat qui décrit la réglementation et le processus achat.

➤ **Analyse de processus d'achat.**

1. Expression du besoin à la direction achats par une demande de fourniture émise par les différentes structures.

2. Il s'agit d'un produit géré en stock :

- **Le produit est disponible en stock :** la livraison s'effectue avec un bon de sortie magasin.

- **Le produit n'est pas disponible en stock :** une demande d'achat est émise au service achats, département commande ou département marchés :

- la demande de fourniture est saisie au niveau du logiciel BIG GESTION par le magasinier ou le gestionnaire administratif et se transforme en une demande interne relative au numéro d'ordre d'intervention.

- A partir de la demande interne, une demande d'achat est créée au niveau du logiciel BIG GESTION.

- La demande d'achat est paraphée par le chef de section gestion des stocks, signée par le chef service gestion des stocks et envoyée ensuite aux services achats pour le traitement.

3. Déclenchement de la procédure achat :

- Par le chef service achats conformément à la procédure achats en vigueur.

- Par les chefs de département marchés et commandes dans le cas des contrats à commande.

4. Réception de la commande par le magasinier : le magasinier procède à la vérification qualitative et quantitative avec un bon d'entrée magasin établi par le gestionnaire des stocks et signé par le chef service gestion des stocks.

- Si la commande est conforme, on procède à la livraison du produit à l'utilisateur,
- Si la commande n'est pas conforme, celle-ci est retournée au fournisseur pour une solution d'échange ou mise en œuvre d'autres modalités.

5. Après la réception de la commande, la structure utilisatrice est tenue de renseigner systématiquement le feed-back sur la qualité des achats et prestations de service et signaler tout défaut ou anomalie constatés après utilisation ou consommation du produit. Le feed-back signé par le responsable de la structure, devra parvenir à la structure achats dans un délai n'excédant pas les 08 jours à compter de la date de réception de la commande.

Ces feed-back sont conservés au niveau de la direction achats et serviront de base pour l'évaluation des fournisseurs.

6. transmission des éléments de facturation après ordonnancement à la DFC pour contrôle, approbation et règlement conformément à la réglementation en vigueur.

7. Evaluation des fournisseurs.

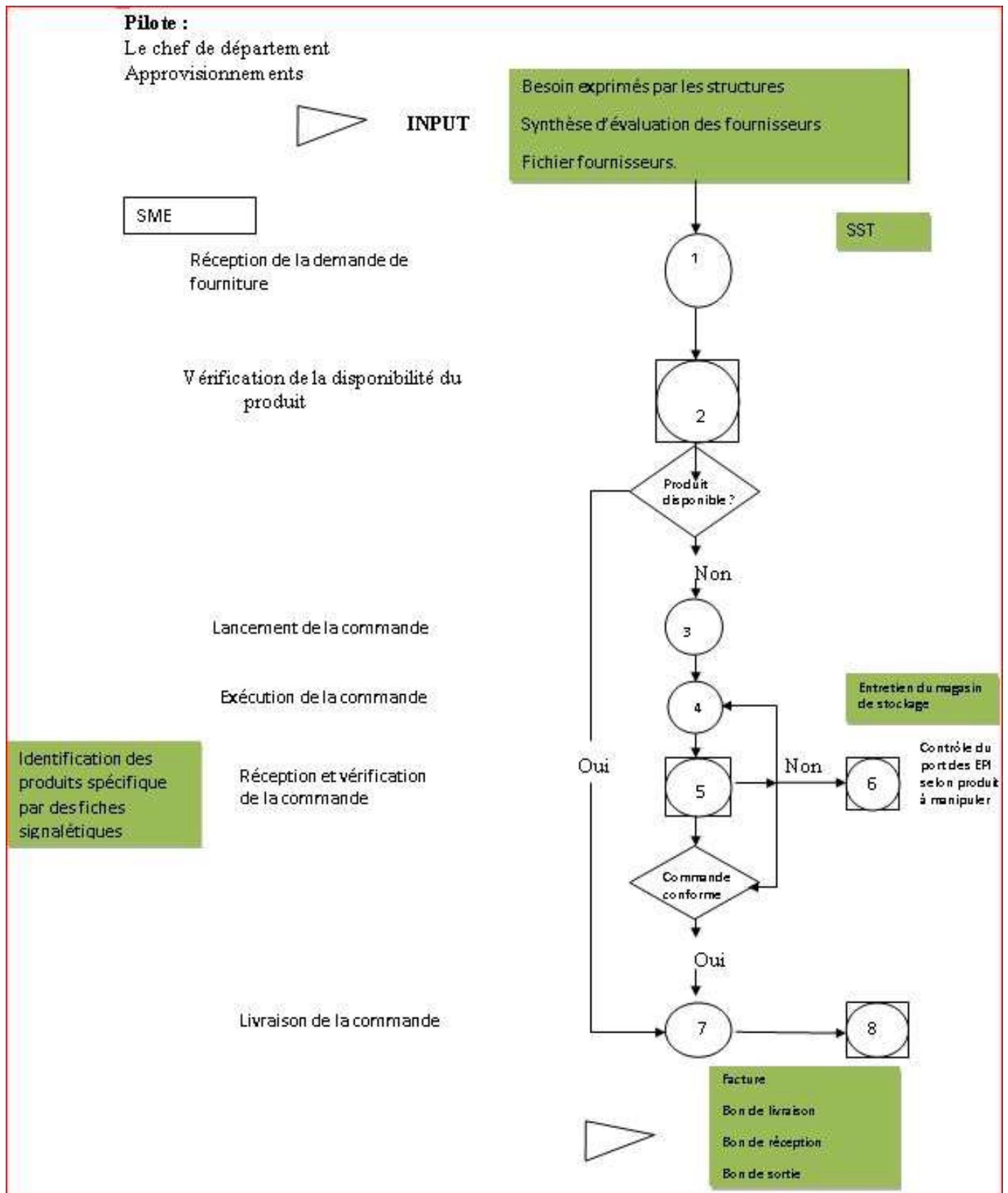


Figure 3 : Logigramme de processus achat.

Source : document interne à L'EPB

Tableau 4: La grille d'analyse des taches.

Service taches	Nature de la fonction	Structure demandeur	Service achat	Ordonnateur	Magasinier	gestion des stocks	Service budget	comptable	Financier	direction générale
<p><b>Etablissement du bon de commande.</b></p> <p>Expression d'une demande d'achat.</p> <p>Vérification de la demande d'achat.</p> <p>Etablissement des bons de commandes.</p> <p>Signatures des BC</p>	<p>Exécution</p> <p>Contrôle /autorisation</p> <p>Décision /contrôle décision</p>	×	×	×		×	×			
<p><b>Passation de commande</b></p> <p>Etablissement d'un tableau comparatif des offres de fournisseurs.</p> <p>Choix des fournisseurs.</p> <p>Contact des fournisseurs.</p> <p>Réalisation d'achat.</p>	<p>Exécution</p> <p>Décision</p> <p>Exécution</p> <p>Décision</p>	×	×	×						
<p><b>Réception des commandes</b></p> <p>Réception de la commande</p> <p>Vérification de la marchandise</p> <p>Etablissement des bons d'entrée (réception)</p> <p>Contrôle cachet « DA, bon de livraison bon de commande et bon de réception ».</p>	<p>Enregistrement</p> <p>Contrôle</p> <p>Exécution</p> <p>Contrôle</p>				×					

<b>Constitution de la facture.</b>										
Réception de la commande.	Enregistrement	×								
Rapprochement entre : facture, bon de commande et bon de réception.	Exécution	×								
Contrôle de la facture.	Contrôle	×						×		
Validation de la facture.	Décision							×		
<b>Comptabilisation et règlement de l'achat</b>										
Enregistrement de l'achat.										
Etablissement d'ordre de paiement.	enregistrement							×		
Signature d'ordre de paiement.	décision									×
Etablissement de chèque	exécution								×	×
Signature des chèques.	exécution								×	
Règlement fournisseurs.	décision									×
	exécution							×		

**III.1.3. Identification des zones des risques**

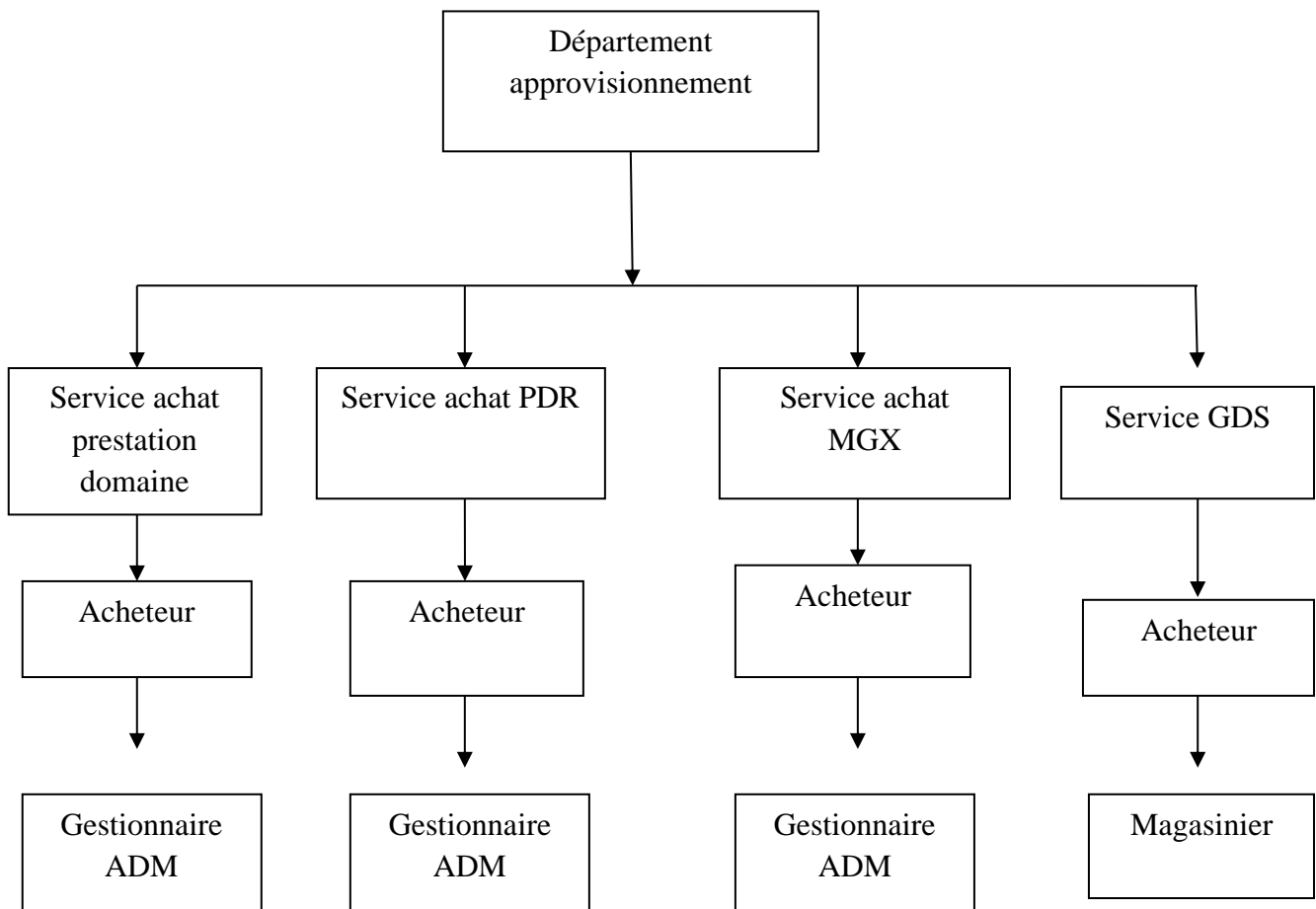
➤ **Questionnaire concernant l'enregistrement et règlement:**

Ce questionnaire consiste à vérifier les principes du contrôle interne, il est un moyen qui permet d'évaluer le dispositif du contrôle interne ( il est sous forme d'un tableau de Question/Réponse et Observation).

Question	Oui	Non	Observation
<ul style="list-style-type: none"> <li>les factures sont-elles contrôlées dès leur réception ?</li> </ul>	×		à l'arrivée de la facture celle-ci doit être vérifiée avant d'établir sa réception (bon d'entrée magasin).elle doit être conforme au bon de commande.
<ul style="list-style-type: none"> <li>les doubles factures sont-elle marqués à fin d'éviter le double paiement ?</li> </ul>	×		l'application BIG GESTION ne permet pas d'enregistrer deux fois la même facture.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'est ce qui assure que les BC ne sont pas falsifier ?</li> </ul>			Les BC ne peuvent pas être falsifié car comme des BS et les BR celui-ci est relié automatiquement à la demande achat.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ya-t-il un contrôle qui permet de s'assurer toutes les factures reçus sont comptabilisées ?</li> </ul>	×		Les factures sont enregistrées dès leur réception sous BIG GESTION.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un document est-il établi pour la marchandise qui n'est pas accepté par le magasinier et qui est retourné aux fournisseurs ?</li> </ul>			Quand une marchandise n'est pas conforme ou détériorer, celle-ci est retournée au fournisseur à l'amiable, sans passer par des mesures administratives quel quand.
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'usage des chèques blancs est-il permis ?</li> </ul>		×	Les chèques blanc ne sont pas utilisée et aussi les chèques barrés.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les chèques sont-ils tous préparés au vu des pièces justificatives ?</li> </ul>	×		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les personnes habilitées à signés les chèques sont-elles indépendantes ?</li> </ul>			Seul le PDG et DFC sont habilité à signé les chèques.
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Du service achat ?</li> </ul> </li> </ul>	×		
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des personnes qui approuvent les pièces justificatives ?</li> </ul> </li> </ul>	×		
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des personnes qui préparent les chèques.</li> </ul> </li> </ul>	×		

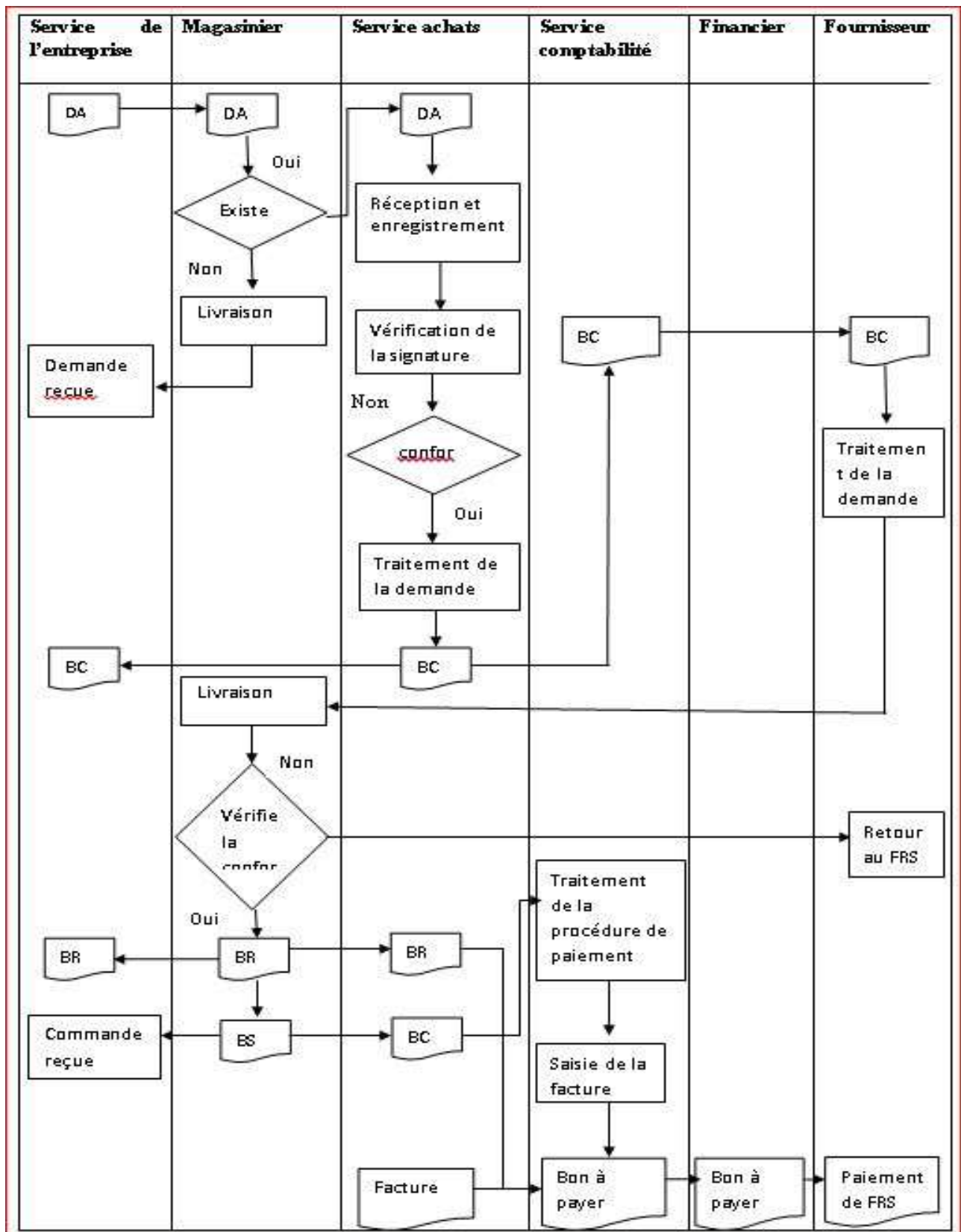


**Remarque :** Le logigramme de département approvisionnement se présente comme suit :



**Source :** document interne de l'entreprise.

➤ Diagramme de circulation des documents



Source : document interne à L'EPB.

➤ **Détermination des objectifs d'audit**

La détermination des objectifs de la mission d'audit se fait dans un rapport d'orientation, ce dernier exprime les objectifs à atteindre.

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

Date : 19/05/2022

Audit de la fonction approvisionnement  
Société audité : EPB

**Rapport d'orientation :**

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

**Objectifs généraux :**

Ce sont des objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués d'une manière efficace et pertinente. Il s'agit du respect des règles et directives et l'optimisation des ressources, la sauvegarde du patrimoine de la société, la qualité des informations.

Ces objectifs généraux liés aux services approvisionnement sont résumés dans les points suivants :

- Evaluer le système du contrôle interne des achats.
- S'assurer que toutes les commandes d'achats sont faites dans les règles.

**Objectifs spécifique :**

Ce sont les objectifs qui permettent de préciser d'une façon concrète les différents dispositifs de contrôle interne qui vont être testé, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et se rapportent aux zones des risques.

Ces objectifs spécifiques de cette mission d'audit du service approvisionnement au sein de L'EPB se résument en :

- Formalisation des achats
- Analyse des procédures mise en place.

**Source :** établi par nous-même.

**III.2. La phase de réalisation**

Dans cette phase, nous déroulons le programme d'audit du travail sur le terrain afin de réaliser les objectifs fixées dans le rapport d'orientation.

**III.2.1. Réunion d'ouverture**

C'est le début de la mission, elle est la rencontre entre auditeurs et les audités qui conduit au commencement de la réalisation des opérations.

➤ **Procès verbale**

<b>Mission d'audit de la fonction achat/approvisionnement</b>	
<b>Bejaia le 29 /05/2022</b>	
<b>Procès-verbal</b>	
Objet : réunion d'ouverture	
Ordre du jour : « examen de rapport d'orientation »	
Participant :	
• Les auditeurs :	
Akkalcéline	
Ben maouche sassa	
Les audités :	
• Le responsable du département approvisionnement	
• Le responsable du service achat	
• Le responsable des stocks	
La réunion d'ouverture a eu lieu le :	
• La date : 19/05/2022	
• L'heure : 10h 30 min	
<b>Les auditeurs : signature</b>	<b>Les audités : Signature</b>

**Source** : établi par nous-même.

**III.2.2. Le travail de terrain**

Dans cette phase nous allons procéder à des outils et techniques différents d'audit interne : observation, interview et questionnaire du contrôle interne, et établir les FRAP et cela dans le but de détection des anomalies et dysfonctionnements quant au dispositif du contrôle interne, et en fin donner des recommandations.

➤ **Questionnaire concernant la réception et le stockage**

Question	Oui	Non	Observation
Existe-il un service de réception ?	x		Service de gestion des stocks, elle est signée par le gestionnaire des stocks, magasinier et le chef de service.
<p>La marchandise reçue est-elle rattachée à des bons de commandes en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les quantités ?</li> <li>• La qualité ?</li> </ul>	x		procède à la vérification et comptage de la marchandise selon le bon de commande établi par le service achat ou passation de commande /contrat.
<p>Les BR sont-ils établis systématiquement ? Si oui sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renumérotés ?</li> <li>• Signés par le récepteur ?</li> <li>• Datés ?</li> </ul>	x		Après réception physique, on procède à la réception de la facture celle-ci est enregistrée par les services achats ou passation de commande puis envoyé au gestionnaire des stocks : qui sera signée par le magasinier et validée par le chef de service gestion des stocks.
<p>Quelle est la méthode utilisée dans la valorisation des stocks ? est-elle respectée ?</p>	x		<p>Les numéros d'enregistrement (demande interne BDF, achat, BC, bon d'entrée, bon de sortie)</p> <p>Le récepteur : signe uniquement le bon de sortie accompagné du FEED-BACK ( le document est destiné pour motiver les anomalies relatives de la marchandise), fiche signalétique dans le cas d'un achat d'un matériel d'investissement qui dépasse le seuil de 30000,00 DA.</p>

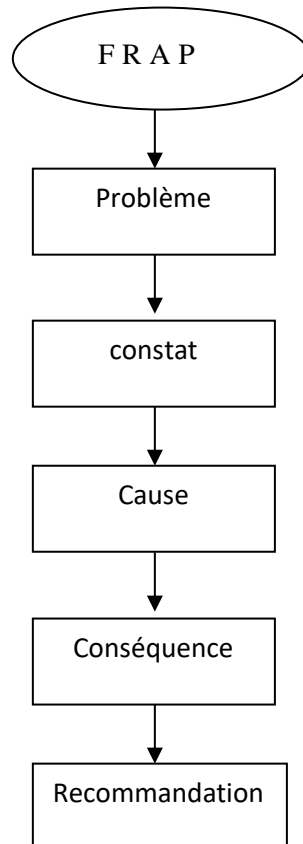
<p>Les fiches de stock reflètent-elles la réalité du stock physique ?</p> <p>Un inventaire est-il tenu à chaque fin d'année ?</p> <p>Avez-vous un stock de sécurité pour toutes les pièces en stocks ?</p>		<p>La méthode utilisée au sein de L'EPB est : le CUMP (cout unitaire moyen pondéré)</p> $\text{CMUP} = \frac{\text{Stock initial en valeur} + \text{les entrées en valeur}}{\text{Marchandise initial en quantité} + \text{les entrées}}$ <p>Dans le cas d'un stockage physique de la marchandise, le magasinier se doit de remplir les fiches des stocks et de les mettre à jour à chaque nouvelle entrée ou sortie de la marchandise stockées au magasin.</p> <p>L'inventaire se fait à chaque fin d'année, mais un pré-inventaire est toujours effectué à une fréquence allant de 2 à 3 fois par année et la pour éviter des éventuels écarts au magasin.</p> <p>Le stock de sécurité est une méthode très sollicitée par le gestionnaire des stocks, elle est calculée selon la fréquence d'utilisation des déférents engins et véhicules existants au sein de l'entreprise, elle permet de passer les éventuelles pannes subites ou préventives.</p>
--	--	---

➤ Questionnaire concernant l'achat

Question	Oui	Non	Observation
Le département approvisionnement possède-t-il un organigramme détaillé mis à jour ?	×		
Les achats de l'entreprise s'opèrent-ils au sein d'un même service ?		×	
Les BC sont-ils : • Renumérotés et vérifiés ?	×		Numéroté automatiquement dans BIG.
• Exigés par tous les achats ?			Chaque dépense doit être justifiée.
• Une copie est-elle envoyée au service comptable ?			Deux copies : une pour le paiement et l'autre pour le budget.
Chaque service demandeur dispose-t-il d'un budget de dépenses prévisionnelles ?	×		Il existe des dépenses irrégulières.
Est-ce que les bons établis par le service achat sont archivés ?	×		Ils sont archivés avec un dossier qui contient les éléments suivants :
Le magasinier contrôle-t-il la livraison et la réception ?	×		BDF, demande achat établi par GDS, minimum trois pro format, BC rapport justificatif (copie), BL, facture, lettre de paiement.
Le budget des achats est-il régulièrement comparé à la réalisation ?	×		En cas d'insuffisance du budget une rallonge budgétaire est établie pour un achat imprévu.

### III.2.3. Feuilles d'analyse de problème

Les feuilles d'analyse de problème est un document qui conduit à la formalisation des recommandations et analysant les dysfonctionnements, repérant les constats, déterminants les causes, démontrer les conséquences et proposant des méthodes et es moyens d'amélioration.



**Figure 4 :** Feuille de révélation et analyse de problème

**Source :** établi par nous-même.



**FRAP N° 01 : Etat de stock des pièces de rechange**

**FRAP N ° 01**

<b>Problème</b>	Durée de stockage prolongée de la pièce de rechange dans le magasin.
<b>Constat</b>	La valeur du stock détenu et acquis entre <b>2006 à 2015</b> est de <b>68699021,41 DA</b> , ce qui représente <b>33%</b> du stock global ( <b>207979284,59 DA au 31 /05/ 2020</b> ) ; la valeur du stock classé long et qui est acquis entre 2011à 2015 a connu une augmentation de 7,22% au 30/06/2019 : 30256757,65.
<b>Cause</b>	Des commandes ont été effectuées dans le cadre des mesures d'accompagnement et réhabilitation des équipements
<b>Conséquence</b>	Sur – stockage et couts additionnels Immobilisation d'argent Risque d'obsolescence des pièces
<b>Recommandation</b>	Coordonner avec la direction technique pour mettre en place un plan de maintenance pour diminuer le stock dormant et long.
-	<b>Etabli par : AkkalCéline Benmaouche Sassa</b>

Source : établi par nous même

**FRAP N° 02 : Réception et vérification de la pièce de rechange**

**FRAP N°02**

<b>Problème</b>	Absence de justificatifs formalisant le contrôle de la qualité de la pièce de rechange à sa réception entre la section des stocks et la direction technique
<b>Constat</b>	Conformément à la procédure de gestion des stocks, la réception de la pièce de rechange se fera conjointement avec la direction technique (contrôle de la conformité du produit). Aucun document ne justifie que la réception se fait après un contrôle conjoint avec la direction technique.
<b>Cause</b>	Le gestionnaire des stocks se base sur le service fait effectuée par la direction technique sur la facture.
<b>Conséquence</b>	Risque de réception de produits non-conformes.
<b>Recommandation</b>	formaliser le contrôle des pièces de rechange/produit à leur réception par la direction technique.
<b>Etabli par :</b>	<b>AkkalCelina Benmaouche Sassa</b>

### III.2.4. Cahier de recommandations

Ce document va nous permettre de mettre en évidence des recommandations apparues sur les FRAP, son objectif est de donner à la direction les informations pertinentes qui conduisent à la réalisation de ses objectifs et à la réduction des risques probables.

Mission d'audit de la fonction approvisionnement

Bejaia, 19 /05/2022

#### Lettre de recommandation

Suite à notre mission d'audit du service approvisionnement qui peut freiner l'entité à réaliser ses objectifs.

D'une manière générale nous remarquons qu'il ya des points qui reconnaissent un contrôle important (point fort) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (point faible).

De ce fait nous recommandons de :

#### **Recommandation 01 :**

Coordonner avec la direction technique pour mettre en place un plan de maintenance pour diminuer le stock dormant et long.

#### **Recommandation 02 :**

Formaliser le contrôle des pièces de rechange/produits à leur réception par la direction technique.

**Source :** Etabli par nous même

# *Conclusion Générale*

## *Conclusion Générale*

---

L'audit interne est une fonction qui a connu une importante évolution au cours de ces dernières années et qui a pu trouver sa place au sein de l'entreprise. Cette fonction joue un rôle important, notamment dans l'évaluation du système de contrôle interne, et cela, pour la vérification de la bonne application des procédures mises en place et de leur efficacité.

L'audit interne permet de vérifier si les procédures sont respectées par l'ensemble de l'entreprise. L'auditeur interne décèle les forces et les faiblesses d'un système et propose des axes d'amélioration à la direction. Son travail se base sur un référentiel, sur des normes, il se prononce donc sur la conformité des procédures appliquées par l'entreprise à ces normes.

Ce travail de recherche nous a permis d'avoir une vision générale sur la manière dont doit être conduite une mission d'audit interne et ses différents outils ainsi que les techniques utilisées par les auditeurs internes pour aboutir à des résultats pertinents.

L'objectif majeur de notre recherche était de montrer l'impact de l'audit interne sur le processus approvisionnement, qui est considéré comme une fonction clef dans le sens où elle assure son exploitation.

Nous avons constaté que la cellule d'audit de l'entreprise portuaire de Bejaia est devenue un outil indispensable pour la gestion et la maîtrise de ses activités. L'audit interne par sa présence dans l'EPB a permis la maîtrise des risques liés à l'activité de cette dernière et a apporté l'assurance et les conseils aux dirigeants de cette organisation.

Les investigations et le diagnostic du dispositif du contrôle interne de la fonction approvisionnement au sein de l'EPB, nous a permis de détecter les forces et les faiblesses de la gestion approvisionnements de cette organisation, et cela est à l'aide d'une démarche méthodologique de l'audit interne (phase de préparation, phase de réalisation et de conclusion).

Ce travail nous a permis de conclure que l'audit interne permette à l'entreprise de garantir la bonne maîtrise de ses opérations et de contribuer à l'amélioration de processus. Faire attention à ce que l'ensemble des risques soit maîtrisé par l'entreprise et garantir le bon fonctionnement du système de contrôle interne.

## *Conclusion Générale*

---

Après avoir traité le sujet de l'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia nous avons constaté que la fonction d'audit interne veille à la bonne application des procédures mises en place par la direction générale.

Pour conclure, l'audit de la fonction approvisionnement consiste donc à détecter les anomalies pour les corriger et les points forts pour en profiter.

## *Liste bibliographie*

## *Liste bibliographique*

---

### **Ouvrage**

- JAKES RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne » 6<sup>ème</sup> édition, 16 mars 2006.
- JAKES RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne » 8<sup>ème</sup> édition, 5 septembre 2013.
- Collins Lionnel et VALIN GERARD, « audit et contrôle interne ».4<sup>ème</sup> édition DOLLOZ, PARIS 1992.
- Pierre SCHICK, « mémento d'audit interne ».ED Dunod, paris 2007.
- JAKES RENARD ET SOPHIE NUSSBAUMER, « audit interne et contrôle de gestion », ED 2011.
- SCHICK PIERRE et autres, « audit interne et référentiels de risque », Edition Dunod, paris 2010.
- CATIERLE GERINEL Michèle, « guide pratique d'audit : aide à la mise en œuvre du référentiels des normes », ordre des experts comptable, maroc, 2006.

### **Travaux universitaire**

- CHEKROUN MERIEM, thèse Doctorat, 2<sup>ème</sup> années, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des entreprises public algériennes »
- OUARI MOUHAND - ZEGGANE SABRINA, mémoire de fin de cycle, « la pratique de l'audit interne dans une entreprise, 2014.
- ZIANI ABDELHAK, Thèse doctorat, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise », Tlemcen, 2013 /2014.
- ACHIOU NABIL-OUCHI-CHA Saadia, mémoire de fin de cycle, « la réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement » ; 2020

### **Dictionnaires**

Paul robert- dictionnaire de la langue française, le petit robert 1 –édition 1992.

### **Autres**

Document interne à L'EPB.

### **Sites internet**

Apprendre –économie.com.

## *Liste bibliographie*

---

[www-asjp.cerist.dz](http://www-asjp.cerist.dz).

[www.achat public .info](http://www.achat public .info)

[www.formation-audit.com](http://www.formation-audit.com)

<https://www.ifaci.fr>

<https://www.mémoireonline.com>.



# *Annexes*

# Annexes

## Annexe 01

ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
E.P.B - I.M.P 47

BON DE DEMANDE DE FOURNITURE N°: 471  
DU: 24/05/2022 (Accès)

Service Demandeur: DDD Affectation: tonnerre (tripode)

**GED**

REF.	DESIGNATION	QUANTITE	OBSERVATIONS
01	Cable électrique Réseaux 3 x 2,5	150 ml	URGENT

Déposé le :

**GSP - SERPORT**  
Direction  
Domaine  
&  
Développement  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Visa du service demandeur  
**M. IKHLASS**  
Directeur  
Domaine et Développement

# Annexes

## Annexe 02

**ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAJA**  
 13,Avenue des Frères Amrani 06000 Bejaja  
 Tél: 034 16 76 31/35 Fax: 034 16 75 71  
 RC n°: 00 B 0183582-08/00 C.F.n°: 00000 60183582 99  
 EPB-IMP-30/01

### Bon d'Entrée Magasin

N° : 20220305

Type Entree : Achat  
 Type Achat : Local  
 Commande : 20220595 Date de Commande : 09/05/2022  
 Fournisseur : 401948 EURL CHEURFA IMC "IMPORTATION MATERIELS PROFESSIONNEL"  
 Facture : 20220423 Date Facture : 23/05/2022 N° Fact Fournisseur : 17  
 Projet : 002 DDD  
 Code Unité :  
 Date d'Entrée : 23/05/2022  
 Date de Valorisation : 23/05/2022  
 Demande d'Achat : 20211962/ 2022/17  
 Livraison N° : 17

Article	Désignation	U M	Mag:	Qté reçue	Prix Unit	M d'Achat	Cout ac
7600000-58071	MANILLE N° 32	U	D1	50,00	1 550,00	77 500,00	774
							774

Observation:

FACT N°: 17 DU 22/05/2022

M.H.T :  
 M.Remise :  
 M.T.V.A :  
 M.Timbre :  
 M.TTC :  
 774  
 774

Le Magasinier

# Annexes

## Annexe 03

### ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

13 Avenue des Frères Amrani 08000, Bejaia

Tel: 034 16 76 21/35 Fax: 034 16 75 71

RC n°: 00 B 0183582-06/00 C.F n°: 00000 80183582-98

EPB.MF29

### **Bon de Commande** N° : 20220687

Date : 24/05/2022

Fournisseur : 4011149 EFE SPA.CONSTRUB-EST

Référence Devis / Proforma : DEVIS QUANTITATIF & ESTIMATIF

Article	Description	C.Cout	U. M	Quantité	Prix Unit	Tva	Montant HT	
001-PR00	DEPOSE PLANCHES DEFFECTUEUSE (Y COMPRIS EVACUATION)	27001000	M²	15,00	500,00	19	7 500,00	
002-PR00	F&P DE PLANCHES EN BOIS ROUGE DE 38mm D'EPaisseur & 150mm DE LARGEUR TRAITÉ CONTRE LA BRISE MARINE (DEUX COUCHE EN L'HUILE DE LIN ET DEUX COUCHES DE VERMS MARIN), Y COMPRIS COUPE, ENBOITEMENT MALEFEMELLE, FACONNAGE ET FIXATION SUR STRUCTURES EN BOIS EXISTANTE	27001000	M²	15,00	18 000,00	19	270 000,00	

Montant HT 277 500,00

Montant TVA 52 725,00

Montant TTC 330 225,00

Arrêter la présente Commande à la somme de :  
trois cent trente mille deux cent vingt cinq Dinar

Observation : BDF N°749 DU 23/05/2022 AFFECTER POUR L'ENTRETIEN DU PLANCHER DE LA PASSERELLE FIXE (GARE MARITIME)

**NB : Le fournisseur doit livrer les fournitures dans la forme et le délai prescrits par le Bon de Commande**

Visa du service budget

L'Ordonnateur

# Annexes

## Annexe 04

### ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

13,Avenue des Princes Amrani 06000,bejaia

Tel: 034 16 76 31/35 Fax: 034 16 75 71

RC n°: 00 B 0183682-06/00 C.F n°: 00000 60183682 99

EPB-LMP 47

DATE: 24/05/2022

PAGE: 1

### Demande d'Achat N° : 20221081

Centre de Coût: 23002000 ATELIER TRAVAUX DDD

Date Demande: 24/05/2022

Type: Local

Emetteur: H.GHEDJGHOUJ

Acheteur:

N° Reappos:

N° Dem.internes: 20221131

Article	Designation	U	Quantité
7000002-62D	CABLE RIGIDE 3x2,5 mm <sup>2</sup>	ML	150,00

#### Observation

REG-BDF N°: 035/05-22 / BDF N°: 471 DU 24/05/2022

150ml DE CABLE RIGIDE 3x2,5mm<sup>2</sup> ARTICLE 152 DU CONTRAT N°: 25DA/2022

Visa du service demandeur

## Annexes

### Annexe 05

	Révision n°: 00	<b>IMPRIMÉ</b>	Date : 26 sept 2011
	DFC.IMP.236	<b>Fiche signalétique et d'affectation des investissements</b>	Page : 108/127

**Fiche d'immobilisation n°:.....**

DESCRIPTION :                      Bâtiment                      Cpte N°.....

Ouvrage d'infrastructure            //    N°.....

Installation Complexe                //    N°.....

Matériel Outillage                    //    N°.....

Matériel Transport                    //    N°.....

Équipement Bureau                    //    N°.....

Équipement Social                    //    N°.....

*(Biffer la mention inutile)*

AFFECTATION :    Direction    **DDD**    Section gestion : ..... N° d'inventaire : .....

DÉSIGNATION DU BIEN **(01) COFFRET ¾ (BOULONNEUSE(CROWN) + DOUILLES (TOPTUL))**

Marque : **CROWN / TOPTUL**    Type : **¾ CT38082**

Nom du fournisseur : **ETS BENZIANE**    Montant d'acquisition : **51 300,00 DA**

Ou : **CINQUANT ET UN MILLE TROIS-CENT DINARS ET 00 CTS**

Constructeur : **CROWN**

Date d'acquisition : **02/12/2021**

N° et date de facture : **02/01 DU 05/01/2022**

Caractéristiques techniques : **MODEL CT38082, ¾ 4600rpm, 1600nm, 33mm, 3/8" inch, 6-10Kg, 7.8n.w(KG).**

Durée de vie : .....

Taux d'amortissement : .....

*Le Destinataire du Bien,*

*Le Service Approvisionnement,*

Annexe 06



CONSTRUB-EST  
SOCIETE DE CONSTRUCTION ET DU BATIMENT DE L'EST  
شركة البناء والسعمران للشيدق  
EPE/SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 1.000.000 DA

Réf. N° : 98 /DPT/2022

Bejaia le : 18/05/2022

A  
L'attention de Monsieur  
ZENATI Hocine

**Objet : Proposition de prix**

**Opération** : Fourniture et confection de supports fil barbelé

Monsieur ;

Nous vous soumettons, à toutes fins utiles, notre offre de prix et délais relative à la fourniture et confection de supports de fil barbelé.

**DEVIS QUANTITATIF & ESTIMATIF DES TRAVAUX**

N°	Désignation des opérations	Unité	Quantité	P.Unitaire	Montant (HT)
01	Fourniture et confection de supports de fil barbelé en cornière 40 x 40 x 4 longueur : 1,20 m	U	200,00	1 500,00	300 000,00
<b>Total en HT</b>					<b>300 000,00</b>
<b>T.V.A : 19%</b>					<b>57 000,00</b>
<b>Total en T.T.C</b>					<b>357 000,00</b>

**-Arrêté le présent devis à la somme T.T.C de :** Trois Cent Cinquante Sept Mille Dinars et Zéro Centimes.

**-Délai de réalisation :** Trois (03) jours à compter de la date de confection de la commande.

**-N. B :** Date de réparation de la conduite galvanisée est conditionnée par une visite sur site une fois l'autorisation nous serons parvenus.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

# Annexes

## Annexe 07

**Facture protorma n° 211**  
le 17/03/2022

Contact :  
Tel : /  
Fax :  
e-mail :

Doit :  
Client : EPB APP  
bejaia  
RC N° : 00 B 0183582 AL : 06010106010 MF : 000006018358299

Réf	Désignation	UM	Quantité	P.U.H.T	TVA	Montant HT	Remise
TOL-CM55072	COLLIER COLSON 550 X 7 6 NOIR	U	1000	29.35	19	29 350.00	
BMS-AP015	PRISE 2P+T APP BMS	U	20	250.00	19	5 000.00	
CAB-25X30	TABLEAU EN BOIS 25X30	U	10	110.29	19	1 102.90	
TP-3126-307-16	PRISE FEMELLE MJRAL 4X32	U	10	1 220.00	19	12 200.00	
FAM-13303	FICHE MALE 3P+N+T 32A	U	10	831.00	19	8 310.00	
TOL-CM20031	COLLIER COLSON 200 X 3,6 BLANC	U	1000	2.43	19	2 430.00	

Arrêté la présente facture protorma à la somme de :  
Soixante Neuf Mille Quatre Cent Quatre-vingt Sept. DA, Cinquante Cinq Centimes

Montant HT :	58 392.90
TVA19 % :	11 094.65
Total TTC :	69 487.55

Validité de l'offre : 10 jour(s)



# *Tables des matières*

**Remerciements**

**Dédicace**

**Sommaire**

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction Générale ..... 1**

## **Chapitre I**

### **Le cadre conceptuel et théorique de l'audit interne et le contrôle interne**

Section 1: Généralités sur l'audit.....	5
I.1. Les origines et l'évolution de la fonction d'audit interne .....	5
I.2. La définition de l'audit.....	7
I.3. Les différents types d'audit .....	7
I.3.1. Audit interne.....	7
I.3.2. Audit externe .....	8
I.3.3. Audit légale .....	8
I.3.4. Audit contractuel.....	8
I.3.5. Audit financières et comptable.....	8
I.3.6. Audit opérationnel.....	8
I.4. Les notions voisines de l'audit.....	9
I.4.1. Le contrôle de gestion .....	9
I.4.2. Le risk management .....	10
I.4.3. La révision comptable .....	11
I.4.4. Le contrôle interne .....	11
I.5. Les principes d'audit.....	11
Section 02 : Généralités sur l'audit interne. ....	12
I.1. Définition de l'audit interne.....	12
I.2. Les objectifs de l'audit interne.....	13
I.3. Les normes régissant de l'audit interne .....	13

## *Table des matières*

---

I.3.1. Le code de déontologie .....	14
I.3.2. Les normes de qualification : série 1000.....	15
I.3.3. Les normes de fonctionnement : série 2000.....	16
I.3.4. Les normes de mises en œuvre.....	17
I.4. Les notions voisines de l’audit interne.....	17
I.4.1. L’audit externe .....	17
I.4.2. Le conseil ou consultant externe .....	19
I.4.3. L’audit interne et l’inspection .....	20
I.4.4. L’audit interne et contrôle de gestion.....	21
I.5. L’indépendance.....	23
I.5.1. L’objectivité .....	23
I.5.2. L’universalité .....	24
I.5.3. La périodicité.....	24
I.5.4. Le rôle de l’audit interne : (la place du service d’audit interne dans l’entreprise) .....	24
Section 3 : Le contrôle interne et sa relation avec l’audit interne. ....	25
I.1. Définition du contrôle interne.....	25
I.2. Les principes et les objectifs du contrôle interne.....	25
I.2.1. Les principes du contrôle interne .....	25
I.2.2. Les objectifs du contrôle interne .....	27
I.3. Le rôle de contrôle interne .....	29
I.4. Les acteurs de contrôle interne .....	29
I.5. La différence entre l’audit interne et le contrôle interne.....	30

## **Chapitre II**

### **Méthodologie et outils de l’audit interne en entreprise**

Section 1 : Méthodologie de réalisation de la mission d’audit interne.....	33
II.1. 1.1 Définition et principes de la mission interne .....	33
II.1.1. Définition de la mission d’audit interne.....	33
II.1.2. Les principes de la mission d’audit.....	34
II.2. Les différentes étapes d’une mission d’audit interne.....	36
II.2.1. Phase de préparation .....	36
II.2.1.1. L’ordre de mission.....	36

## *Table des matières*

---

II.2.1.2. L'étape de familiarisation .....	38
II.2.1.3. Identification et évaluation des risques.....	40
II.2.1.4. La définition des objectifs.....	41
II.2.2. Phase de réalisation.....	43
II.2.2.1. La réunion d'ouverture .....	43
II.2.2.2. Le programme de vérification.....	43
II.2.2.3. Le travail sur le terrain.....	45
II.2.3. Phase de conclusion .....	45
II.2.3.1. Projet de rapport d'audit interne .....	46
II.2.3.2. La réunion de clôture .....	46
II.2.3.3. Rapport d'audit interne .....	46
II.2.3.4. Suivi du rapport .....	47
II.3. Les outils de l'audit interne.....	47
II.3.1. Les outils d'interrogation.....	47
II.3.1.1. Les interviews .....	47
II.3.1.2. Les sondages statistiques .....	49
II.3.1.3. Les outils informatiques.....	49
II.3.1.4. Questionnaire de contrôle interne .....	51
II.3.2. Les outils de description .....	52
II.3.2.1. Les organigrammes.....	52
II.3.2.2. Le narratif .....	53
II.3.2.3. Le Diagramme de Circulation des Documents (DCD).....	53
II.3.2.4. La grille de séparation des tâches .....	54
II.3.2.5. Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).....	55
II.3.3. Les techniques de l'auditeur interne .....	56
II.3.3.1. Vérifications.....	56
II.3.3.2. Analyses.....	57
II.3.3.3. Rapprochements.....	57
II.3.3.4. Confirmation des tiers.....	57
Section 02 : la fonction d'audit interne .....	58
II.1. Les différents niveaux de l'audit interne .....	58
II.1.1. Niveau 01 : Audit de stratégie.....	58
II.1.2. Niveau 02 : Audit de management.....	59

## *Table des matières*

---

II.1.3. Niveau 03 : Audit de conformité.....	59
II.1.4. Niveau 04 : audit d'efficacité.....	60
II.2. Le rattachement de la fonction d'audit interne .....	60
II.2.1. Le rattachement de la fonction d'audit interne à la direction générale..	61
II.2.2. Le rattachement de la fonction d'audit interne au conseil d'administration ou au comité d'audit .....	61
II.3. Le management des risques et le gouvernement de l'entreprise.....	62
Section 03 : la responsabilité de l'auditeur interne.....	64
II.1. Les qualités et principes de l'auditeur interne .....	64
II.1.1. Les qualités de l'auditeur .....	64
II.1.2. Les principes fondamentaux d'un auditeur.....	65
II.2. Contribution de l'auditeur interne à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise .....	66

### **Chapitre III**

#### **La pratique de l'audit interne au sein de L'EPB**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	68
III.1. Historique et création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	68
III.2. Situation géographique .....	70
III.3. Missions et activités de l'entreprise.....	72
III.3.1. Missions de l'entreprise .....	72
III.3.2. Activités de l'entreprise .....	72
Section 02 : Présentation organique de l'EPB.....	73
III.1. Description des services.....	73
Section 03 : Audit de la fonction achat/approvisionnement.....	77
III.1. La phase de préparation .....	78
III.1.1. La lettre de mission .....	78
III.1.2. La prise de connaissance du service audité.....	79
III.1.3. Identification des zones des risques .....	85
III.2. La phase de réalisation.....	90
III.2.1. Réunion d'ouverture.....	90
III.2.2. Le travail de terrain .....	91
III.2.3. Feuilles d'analyse de problème .....	94

## *Table des matières*

---

III.2.4. Cahier de recommandations .....	96
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>97</b>
<b>Liste bibliographie .....</b>	<b>100</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>103</b>
<b>Tables des matières.....</b>	<b>111</b>

## *Résumé*

Le caractère mondial de la concurrence favorisée par les importantes avancées technologiques fait de l'environnement de l'entreprise globalisation et un lieu très complexe, difficile de se faire une place, mais encore plus de la garder, il les pousse à réduire leurs coûts, maîtriser les risques inhérents à leurs activités et fournir une meilleure qualité dans la gestion quotidienne de leurs affaires.

C'est pour cela les directions mettent en place le dispositif du contrôle interne qui leur garantit la maîtrise de ses opérations. Mais comme tous systèmes le contrôle interne présente des limites. Pour cette raison les directions se dotent d'un autre système d'évaluation et de surveillance qui est l'audit interne.

L'objectif de notre recherche est de savoir comment mener une démarche d'audit de la fonction approvisionnement. L'objectif d'un audit approvisionnement est de mesurer la performance des approvisionnements et ainsi contribuer de façon importante à la création de valeur.

### **Mots clés**

Audit interne, Contrôle interne, Fonction approvisionnement

## *Abstract*

The world character of competition favored by the globalization and important advanced technologies make environment of the companies a very complex area, difficult to get a place, and even more difficult to keep it, it urges them to reduce their costs, to control risks inherent to their activities and provide a better quality in daily management of their business.

This is why the directorates put in place the internal control system that guarantees them the control of its operations. But like any system, internal control has limits. For this reason, the directorates have another evaluation and monitoring system, which is internal audit.

The objective of our research is to know how to carry out an audit process of the supplying function. The main objective of a supplying audit is to measure the performance of supplying and thus make a significant contribution to the creation of value

### **Keywords**

Internal audit, Internal control, Supply function