

Université ABEDERRAHMANE MIRA Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions
Département des sciences de gestion.



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Spécialité : finance et comptabilité

Option : comptabilité, contrôle et audit

THEME

**L'impact de l'audit interne sur la performance de
l'entreprise**

Cas : Entreprise CEVITAL de Bejaia

Réalisé et présenté par :

M^{elle} HAMANI LYDIA

M^{elle} TAHAR ASSIA

Membre du Jury

Président : Mr. BOUMOULA

Examineur : Mr. ARAB

Encadré par :

Mr. BERRABAH BILAL

Promotion : 2021/2022.

Remerciement

*Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a donné la santé,
la patience et nous a guidé au chemin du savoir.*

*Nous exprimons notre gratitude à M. BERRABAH Bilal,
notre enseignant, d'avoir cru en nous et de ne pas avoir hésité à consacrer son
précieux temps pour nous apporter son ample soutien et le bon encadrement
ainsi nous orienter durant cette période décisive.*

*Nous remercions également Mr BELKACEM Karim pour
avoir assuré notre encadrement durant le stage pratique et de nous avoir
conseillé et guidé tout au long de l'élaboration de ce travail, et nous n'oublions
pas l'ensemble du personnel du complexe ECVITAL*

*Enfin, Nous remercions également tous ceux qui nous ont aidés de près ou
de loin à la réalisation de ce mémoire.*

Dédicaces

*Avec l'aide de tout puissant Allah, le tous miséricordieux le très
miséricordieux, on a pu réaliser ce travail que nous dédions :*

*A 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. C. A. 2022 et à tous ses enseignants.

A tous ceux qui nous sont chers.

Assia

Lydia

LISTES DES ABREVIATIONS

AICPA: American Institute of certified public accounts.

AICPA: American Institute of certified public accounts.

AICPA: American Institute Certified Public Account.

BL : Bon de livraison.

BR : Bon de réception.

ASF : Attestation de service fait.

CAGE : code algérien de gouvernance d'entreprise.

CCABGB: Consultative Committee of Accountancy Bodies de Grande Bretagne.

CNCC : La Compagnie Nationale Des Commissaires Aux Comptes.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

DFC : direction des finances et comptabilité.

DG: direction general.

IFAC: International Federation of Accountants.

IFACI : d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne.

IIA: Institute of internal auditor.

ISA : International standard on auditing.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

LSF : Loi de sécurité financière.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique.

ONG : Organisations non gouvernementales.

PI/FP : Proformainvoice / Facture proforma.

PO/BC : PurchaseOrder/Bon de commande.

RFI : Request for Information.

RFQ : Request for Quotation.

SCM : Supply Chain management ou Gestion de la chaine logistique.

TCO : Tableau comparatif des offres.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Synthèse du progrès de l'audit interne.

Tableau n°02 : Comparaisons entre l'audit interne et l'audit externe.

Tableau n°03 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

Tableau n°04 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.

Tableau n°05 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit de qualité.

Tableau n°06 : Comparaison entre audit interne et contrôle interne.

Tableau N°07 : Comparaison entre l'audit interne et le risque management.

Tableau N°08 : Outils informatiques.

Tableau N°09 : La différence entre l'audit interne et le risque management.

Tableau N°10 : Le nombre de fournisseur minimum à consulter et le montant de la dépense.

Tableau N°11 : Grille d'analyse des tâches

Tableau N° 12 : plan d'approche.

Tableau N° 13 : Diagramme de circulation des documents

Tableau N° 14 : Questionnaire de contrôle interne (1^{er} version)

Tableau N° 15 : Tableau des forces

Tableau N° 16 : Tableau des faiblesses

Tableau N° 17 : Questionnaire du contrôle interne : 2eme version

Tableau N° 18 : FRAP N° 1

Tableau N° 19 : FRAP N° 2

Tableau N° 20 : FRAP N° 3

Liste des figures

Figure N°01 : Exemple d'ordre de mission.

Figure N°02 : Les symboles usuels du diagramme de circulation.

Figure N°03 : Feuille de Révélation et d'analyse de problème.

Figure N°04 : Les objectifs du contrôle interne.

Figure N°05 : Le processus de gouvernance d'entreprise.

Figure N°06 : Relation entre l'audit interne et gouvernance d'entreprise.

Figure N°07 : Organigramme général de CEVITAL AGRO-INDUSTRIES.

Figure N°08 : Organigramme de la DFC.

Figure N°09 : Description de processus d'achat selon l'entreprise CEVITAL.

SOMMAIRE

Remerciement	
Dédicaces	
Listes des abreviations	
liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	1
Chapitre I	4
Le cadre conceptuel de l’audit interne	4
Introduction	
Section 01 : généralité sur l’audit interne.....	4
Section 02 : Positionnement et le cadre de référence d’audit interne	10
Section 03 : la démarche et les outils de l’audit interne	22
Conclusion	
Chapitre II	40
L’audit interne, outil indispensable pour la performance de l’entreprise	40
Introduction	
Section 01 : Le contrôle interne et sa relation avec l’audit interne :	40
Section 02 : la gouvernance et sa relation avec l’audit interne	50
Section 03 : La gestion des risques et sa relation avec l’audit interne	56
Conclusion	
Chapitre III	63
L’audit interne du cycle achat au sein de l’entreprise CEVITAL	63
Introduction	
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil	63
Section 02 : Présentation de la fonction d’achats au sien de CEVITAL.....	71
Section 03 : Déroulement de la mission d’audit de la fonction achat au sein de CEVITAL Agro-industrie	79
Conclusion	
Conclusion générale	105
Bibliographie	108
Les annexes	111
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

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

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

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

L'amélioration de la performance de l'entreprise est souvent assimilée à l'augmentation des bénéfices et de la rentabilité de celle-ci, mais la performance ne se restreint pas au simple volet financier. La performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la survie de l'entreprise, l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement d'innovation des produits, l'amélioration des processus, le service après-vente, etc.

L'ensemble des dispositifs organisationnels doit garantir la maintenance d'un bon niveau de performance dans les deux domaines économique et stratégique, et cela peut se faire à travers le contrôle interne. Ce dernier 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.

Introduction générale

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

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

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

Notre thème fait l'objet d'étude sur « l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise », et nous nous sommes basés dans notre recherche sur le rôle de la fonction d'audit interne, sa contribution et son impact sur la performance au sien de l'entreprise CEVITAL.

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

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit interne ?
- Existe-t-il une démarche exhaustive pour réaliser les missions d'audit interne ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?
- Est-ce que la mise en œuvre d'un dispositif d'audit interne permet de garantir une meilleure gestion pour le processus achats au sien de l'entreprise CEVITAL agro-industrielle ?

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

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

Introduction générale

- **Hypothèse 02** : L'audit interne se réalise en suivant une démarche précisée et en utilisant plusieurs outils : les interviews, l'observation physique, le questionnaire d'audit, le diagramme de circulation, etc.
- **Hypothèse 03** : l'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel.
- **Hypothèse 04** : La mise en œuvre d'un dispositif d'audit interne permet de garantir une meilleure gestion pour le processus achats au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industriel.

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

Cette étude s'organisera autour de trois chapitres :

Le premier chapitre, se porte sur le cadre conceptuel d'audit interne, et il se rétrécit en trois sections : Généralité sur audit interne, le cadre de référence d'audit interne et la démarche et les outils d'audit interne.

Le deuxième chapitre est consacré à montrer que l'audit interne est un outil indispensable pour la performance de l'entreprise. Pour cela, ce chapitre est divisé en trois sections : Le contrôle interne et sa relation avec l'audit interne, la gouvernance et sa relation avec l'audit interne et la gestion des risques et sa relation avec l'audit interne.

Le troisième et le dernier chapitre présente l'étude de cas que nous avons réalisé à l'entreprise CEVITAL. Lui-même est subdivisé en trois sections : Présentation de l'organisme d'accueil, Présentation de la fonction d'achats au sein de CEVITAL et l'audit interne et le cycle d'achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industriel.

Chapitre I

Le cadre conceptuel de l'audit interne

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Au cours de ces dernières années, l'environnement économique est devenu de plus en plus complexe, ce qui incite les entreprises à améliorer ses outils de pilotage pour garantir la sécurité de leur patrimoine et la continuité de l'exploitation en maîtrisant les risques et les anomalies. Aujourd'hui, l'audit interne retrouve ses titres de noblesse en jouissent d'une reconnaissance affirmée et cela grâce aux nombreux services qu'il rend à l'organisation.

Dans ce chapitre, nous présenterons les notions de bases pour une bonne compréhension de l'audit interne. Pour cela la première section sera consacrée à la généralité sur l'audit interne, la deuxième section au positionnement et aux normes d'audit interne, et la troisième sera consacrée à la démarche et aux outils d'audit interne.

Section 01 : généralité sur l'audit interne

La pratique de l'audit a connu au cours des dernières décennies un développement considérable marqué par une triple extension : extension dans son objet qui est passé de la conformité à la performance, extension dans ses objectifs, de la recherche de la fraude à une fonction d'assistance, extension du champ d'application, d'un audit comptable et financier à un audit opérationnel et stratégique.

Dans cette première section, il nous a paru utile de passer en revue d'abord l'historique d'audit interne, ensuite, d'éclairer la notion de l'audit ainsi que l'audit interne et ses principaux objectifs.

1.1. Aperçu historique sur l'audit interne

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôler la comptabilité des agents¹. Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrements indépendantes. Mais, le mot « audit » n'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3ème siècle avant Jésus Christ², ou il était d'un sens plus large.

L'origine du terme audit dérivé du latin « audire », qui signifie « écouter, audition, auditoire ». Les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ainsi le premier cabinet d'audit fut installé à LONDRES, il

¹ H, Vlaminck, « Histoire de la comptabilité », édition 1979, Paris, page 17.

² J, Raffeheau, F, Dubois et Menoville, « L'audit opérationnel, cool. Que sais-je ? », Édition 1984, Paris, page 7.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

s'attache notamment à détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organismes et des secteurs d'activité qui les examinent.

De ce fait ce n'est qu'au XIX^{ème} siècle que les législateurs ont institués le contrôle des sociétés par des agents externes en raison : du développement de l'industrie, le commerce, les banques, des assurances, etc. où début du XX^{ème} siècle et avec la crise de 1929 les entreprises veulent minimiser les coûts où dépensent trop, à cette effet les auditeurs externes ont désignés des auditeurs interne pour les aider.

En tant que fonction dans une entreprise, l'audit interne est apparu aux États Unis après la crise de 1929. La crise finie, les auditeurs ayant beaucoup d'expérience dans les domaines comptables se sont imposés. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance. Après cela les auditeurs internes ont essayé de garder et d'entourer la fonction d'audit interne par la création de l'institut internationale d'audit.

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, et face à une variété des besoins, l'audit s'élargissait à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information.

La fonction d'audit interne s'est développée avec la création de l'IIA (Institut of Interne Auditor) aux USA en 1941, dont la vocation est de promouvoir l'audit interne et d'accroitre la compétence professionnelle et techniques des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles.

En France la fonction d'audit interne s'est développée au cours de la période 1965/1970. Son évolution est au développement de l'Association Française du contrôle interne (AFCI) en 1965, devenue Institut Français de l'audit et du contrôle interne (IFACI).

En Algérie, l'audit est d'utilisation récente et devant la volonté affichée par l'administration (article 40 de la loi 88-01 du 12 janvier 1988), les entreprises sont tenues de mettre en place des structures d'audit interne. Ce dernier énonce ce qui suit : « les entreprises économique sont tenu d'organiser et de renforcer des structures interne "d'audit d'entreprise" et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion »³.

³ Loi n°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40, page 18

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Afin de mieux comprendre, le tableau suivant nous permet de synthétiser les différentes phases historiques de l'évolution de l'audit :

Tableau n°01 : Synthèse du progrès de l'audit interne

Période	Prescripteur de l'audit	L'auditeur	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C	Rois, empereurs, Eglises et Etat.	Clercs ou Ecrivains.	Punir pour les détournements de fonds. protéger le patrimoine de l'Etat.
1700 à 1850	actionnaires, tribunaux et Etat.	Experts comptables.	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. protéger le patrimoine de l'Etat.
1850 à 1914	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité et juristes	Eviter les fraudes et les erreurs. attester la fiabilité des états financiers.
1914 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes et les erreurs. attester la fiabilité des états financiers.
1940 à 1970	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Attester la sincérité et la régularité des états financiers.
1970 à 1990	Etats, banque et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

			comptables et normes d'audits.
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes internationales. Protéger l'entreprise contre la fraude internationale.

Source : Lionnel, Collins, Gerrard, Valin, « Audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992, page 17.

1.2. Définition de l'audit

L'audit est la forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes qu'est exercée à l'intérieur de l'entreprise. Parmi les définitions données à cette notion, nous en retenons :

1ère définition :

« L'audit consiste à exprimer une opinion indépendante sur l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menés dans une entité. Reposant sur des procédures cohérentes et des investigations techniques réalisées par des auditeurs compétents, l'audit est appliqué dans le respect de normes et référentiels préétablies »⁴.

2ème définition :

Selon Christophe Villalonga: « L'audit est avant tout une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et/ou définies en interne »⁵.

⁴GRAND, Bernard, VERDALLE, Bernard, «Audit comptable et financier», Edition Economica, Paris, 1999.

⁵VILLALONGA, Christophe, « L'audit qualité interne-une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit », édition DUNOD, Paris, 2003, page 03.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

3ème définition :

Selon SILLERO Alberto : « L'audit est une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique, désormais, à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y' a-t-il des audits de productions, de vente, de qualité, de ressources humains et des états comptable et financier d'une société »⁶

4ème définition :

« L'audit est l'outil de la maîtrise des risques et le garant de la sécurité des biens et des personnes. C'est un remède qui agit en forçant la prise de conscience puis l'action. C'est une option qui agit au niveau des organes défaillant à condition que l'on suive les recommandations »⁷.

On peut, donc, définir l'audit comme étant une fonction indépendante, procéder par un professionnel compétent, en vue de découvrir les dysfonctionnements, et de mettre en place les procédures de correction nécessaire.

1.3. Définition de l'audit interne

L'explication du sens du concept d'Audit Interne n'est pas une opération aisée du fait de son caractère évolutif. À ce titre, il existe plusieurs définitions de l'audit interne et parmi ces définitions on trouve :

1ère définition :

La définition adoptée, par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal auditors), le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) est :

« 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 »⁸.

⁶SILLERO, Alberto, « Audit et révision légal », édition Eska, Paris, 2000, page 12.

⁷RAFLEGEAN, Jean, « L'audit opérationnel », édition PUF, Paris, 1984, page 73.

⁸SCHICK, Pierre, « Mémento d'audit interne », édition Dunod, Paris, 2007, page 5.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

À partir de cette définition nous constatons les mots clés suivants :

- L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs ;
- L'audit interne évalue et améliore l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;
- Activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation ;
- L'indépendance de l'audit interne est un élément essentiel ;
- Les missions d'audit interne sont réalisées selon une approche systématique et méthodique.

2ème définition :

Selon RENARD Jacques⁹ : « l'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Juger l'efficacité des systèmes d'information ».

3ème définition :

Selon LIONNEL Collins¹⁰ : « L'audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats ».

A partir de ces définitions nous concluons que l'Audit Interne est une activité indépendante et objective, il est pour missions d' :

- apporter une valeur ajoutée,
- assurer la maîtrise des opérations,

⁹ RENARD, Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne » ,7èmeÉdition, Édition d'organisation, Paris, 2010, page 72.

¹⁰ L, Collins et G, Valin, « audit et contrôle interne », 4ème Ed, 1992, page 21.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

- améliorer le fonctionnement de l'organisation,
- aider l'organisation à atteindre ses objectifs.
- apporter des conseils.

1.4. L'objectif de l'audit interne

L'audit interne répond aux plusieurs objectifs, et parmi ces objectifs on peut citer :

- Vérifier la conformité aux exigences du référentiel de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...)
- Vérifier la régularité de l'ensemble des opérations de l'entreprise ;
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité ;
- Vérifier si les informations communiquées à la direction par les différentes structures sont fiables ;
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc....) sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- Vérifier si les procédures mises en place comportent les sécurités suffisantes ;
- Identifier les zones de risque potentiel ;
- Protéger et sauvegarder le patrimoine de l'entreprise ;
- Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- Vérifier l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Tous ces objectifs peuvent se résumer en un objectif général qui est d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées.

Section 02 : Positionnement et le cadre de référence d'audit interne

Dans cette section nous allons tracer les fonctions qui ont une relation avec l'audit interne, cela pour éviter toute confusion entre elles, ensuite, on présentera, un peu plus en détails, le cadre de référence d'audit interne.

2.1. Positionnement de l'audit interne

Pour bien comprendre la notion d'audit interne on va présenter la position de l'audit interne par rapport à l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, l'audit de qualité, le contrôle interne et le risque management.

2.1.1. L'audit interne et l'audit externe

L'audit interne est une activité interne de l'entreprise. Cependant, d'après RENARD JACQUES¹¹ : « L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude, la régularité et la sincérité des comptes, résultats et états financiers ».

L'audit externe est une mission de vérification, réalisée en vue de certifier la sincérité et la régularité des comptes. Cette fonction exprime une opinion indépendante sur une situation déterminée à partir d'un référentiel préétabli. Il est exercé par un professionnel indépendant de l'entreprise qu'on nomme « commissaire aux comptes ».

Le commissaire aux comptes est donc une : « personne remplissant une mission légale destinée à certifier en particulier que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donne une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulée, ainsi que la situation du patrimoine de la société à la fin de l'exercice »¹².

L'article 27 de la loi 91-08 du 27/04/1991 relatif à la loi de finance, définit le commissaire aux comptes comme étant : « toute personne qui en son nom propre et sous sa responsabilité, fait profession habituelle de certification de la régularité et de sincérité des comptes »¹³.

Donc le commissaire aux comptes est un acteur extérieur à l'entreprise ayant pour rôle de contrôler la sincérité et la régularité des comptes annuels établis par une entité.

2.1.1.1. Les similitudes

L'audit externe et l'audit interne présentent des similitudes ce qui implique une complémentarité entre les deux professions, et parmi ces similitude on trouve :

- **Selon le plan comptable :**

L'auditeur interne ainsi que l'auditeur externe ont le même principe qui est le respect du plan comptable puisque ils ont les mêmes objectifs qui sont : la régularité, la sincérité de la comptabilité générale

¹¹RENARD, Jacques, Op.cit., page79.

¹² BURLAUD, A, et autres, « dictionnaire de gestion », édition Foucher, Paris, 1995.

¹³ Loi n°91-08du 27 avril 1991, relatif à la loi de finance, définit le commissaire aux compte, article 27.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

- **Selon le plan de documents et outils du travail**

L'auditeur interne ainsi que l'auditeur externe utilisent les mêmes outils de travail à savoir les diagrammes, les questionnaires du contrôle interne, les rapports de la fin de mission, etc.

- **Selon le plan des techniques d'interventions**

L'auditeur interne ainsi que l'auditeur externe utilisent les mêmes techniques d'intervention lors de leur mission telles que : les sondages statistiques, les renseignements, les confirmations, etc.

2.1.1.2. Les différences entre l'audit interne et l'audit externe

Entre ces deux fonctions il existe plusieurs différences, on peut les citer dans le tableau suivant :

Tableau n°02 : Comparaisons entre l'audit interne et l'audit externe

Thème	Audit interne	Audit externe
Statut	Appartient au personnel de l'entreprise	Prestataire de service juridiquement indépendant
Objectifs	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise. recommander les actions pour les améliorer.	Certifier la régularité, la sincérité, et l'image fidèle des états financiers.
Champ d'application	l'audit interne inclut dans toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La périodicité	L'auditeur interne travaille en permanence dans son	L'auditeur externe travaille d'une façon intermittente et à

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

	entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque recensé.	des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin de l'année).
Bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, direction générale, comité d'audit, etc.)	L'auditeur externe travaille pour le bénéfice des actionnaires, banquiers, etc.
La prévention de la fraude	Une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originale.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires.

Source : réalisation par nous-même à partir, Hamini Allel, « le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable », Edition Office des publications universitaire, Alger, 1993, page 43.

2.1.2. L'audit interne et contrôle de gestion

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

De même que l'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, de même le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.

COHEN E définit le contrôle de gestion comme « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. »¹⁴

2.1.2.1. Les similitudes

- Les deux fonctions s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise, et ont donc un caractère universel.
- Les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.
- Les deux fonctions distinctes sont toujours en développement.
- Les deux fonctions bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.
- Les deux fonctions ont un champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise.

2.1.2.2. Les dissemblances entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau n°03 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Thème	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectifs	Vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	Il s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures, il veille au maintien des grands équilibres de l'entreprise (achats- ventes stock, etc.).
Le champ d'application	L'auditeur s'intéresse aux domaines comme la sécurité,	Le contrôleur de gestion s'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.

¹⁴ COHEN, E, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, page83.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

	qualité et les relations sociales, environnement, etc.	
La périodicité	La période est définie en fonction de risque.	L'activité est largement dépendante du résultat et souvent bascule par les propriétés de direction générale.
Méthode de travail	Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audite la fonction de contrôle de gestion.	planifie et suit les opérations et leurs résultats. conçoit et met en place le système d'information, S'appuie sur les prévisions et les réalisations, il analyse le budget du service audit interne
Temps	Investigue le passé, seule réalité pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé.	Pour maîtriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que le réel se trompe et que le plan a raison.

Sources : réalisation personnelles à partir, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2010, page 80.

2.1.3. L'audit interne et l'inspection

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 interne¹⁵.

¹⁵RENARD, J, (2009), op.cit., page 91.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

2.1.3.1. Les dissemblances entre l'audit interne et l'inspection

Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau suivant :

Tableau n°04 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection

	Audit interne	Inspection
Régularité /Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant....	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et Objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable : chef est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois compétences et qualités.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/sélectivité	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondies et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propre initiative.

Source : SCHICKN Pierre« Mémento d'audit interne», Dunod, Paris, 2007, page54.

2.1.4. L'audit interne et l'audit de qualité

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

La norme ISO 19011 relative aux principes essentiels et au vocabulaire définit l'audit de qualité comme étant « un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »¹⁶.

2.1.4.1. Les similitude

Il existe un certain nombre de points communs entre l'audit interne et l'audit de qualité¹⁷:

- Les deux fonctions sont indépendantes et objective ;
- Travaux conduits à partir des référentiels ;
- Les deux fonctions ne jugent pas les personnes, mais évaluent les pratiques et les systèmes ;
- Des méthodes de mise en œuvre très comparables avec une réussite conditionnée par les mêmes critères (implication de la direction, travail de conviction préalable des acteurs, déontologie, capitalisation des expériences, etc.).

2.1.4.2. Les dissemblances entre l'audit interne et l'audit de qualité

Les différences entre l'audit interne et l'audit de qualité sont illustrées dans tableau ci-dessus :

Tableau n°05 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit de qualité

	Audit interne	Audit qualité
Natures des missions	Conformité, efficacité, efficience.	Une dominante conformité.
Normes d'audit	Normes professionnelles de l'audit interne.	Normes ISO10011
Objectifs prioritaires	Identifier des zones de risque non couvertes par des	Identifier des exigences de la norme ISO 9001 non satisfaites par les dispositifs du SMQ existants

¹⁶CORBEL, Bernard, MURRY, Bernard, « L'audit qualité interne démarche et technique de communication », édition Afnor, Paris, 2000, page 06.

¹⁷MOUGIN, Yvon, « Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD », édition Afnor, Paris, 2008, page 219.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

	dispositifs de contrôle interne.	conduisant au non satisfaction du client
--	----------------------------------	--

Source : SCHICK. (P) et autres « audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010, page37.

2.1.5. L'audit interne et contrôle interne

D'après l'ordre des Experts Comptables Français de 1977 : « Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, 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 »¹⁸.

2.1.5.1. Les dissemblances entre l'audit interne et contrôle interne

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau n°06 : Comparaison entre audit interne et contrôle interne

L'audit interne	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">• Est une fonction de l'entreprise• Est une activité indépendante• Il a pour mission de sécuriser, garantir, maîtriser les activités• Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs• Est une vérification du système de contrôle interne• Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Un dispositif : ensembles des mesures et contrôles• est une activité dépendante• il a pour mission l'identification des risques• il contribue à la maîtrise des activités de l'entreprise• est un outil ou un support de l'audit interne• est l'ensemble des mesures et politiques• est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.

¹⁸Alain, MIKOL, « contrôle interne », presses universitaires de France de l'année 1998, édition février 1998, Paris, page5.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Source : réaliser par nous-même à l'aide de l'ouvrage « audit comptable et financier », Edition ECONOMICA, Paris, 1999, page 27.

2.1.6. L'audit interne et le risque management

L'audit interne et le risque management se complète parfaitement lorsque les rôles respectifs sont bien définis, compris et admis par les deux parties.

Les risques managers sont les « experts » internes du risque, ils les identifient, les classifient, les évaluent (impact/probabilité) et enfin élaborent les traitements à prévoir «acceptation du risque, recours à l'assurance, évolution du dispositif de maîtrise des risques, etc.», le risque management se situe en amont de l'activité d'audit interne, notamment dans la contribution qu'il peut apporter à l'élaboration du programme annuel d'audit par l'établissement d'une cartographie des risques¹⁹.

2.1.6.1. La comparaison entre l'audit interne et le risque management

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau N° 07 : Comparaison entre l'audit interne et le risque management.

	Audit interne	Risque management
Cadre de Référence usuels	COSO-1, COCO, « cadre de Référence AMF»	Cadre de référence FERMA (Federation of European Riskn Management Association) - COSO-2
Cartographie Des risqué	L'exploite pour établir son Programme annuel d'audit	En change de l'établir
Par rapport au concept de risque	Expert de l'identification des Risques spécifiques à chaque Entité auditée	Expert de l'identification et de la quantification (impact/probabilité) des risques globaux

¹⁹ Bourrouilh-Parège, O, Shick, P, Vera, J, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris 2010 page 36.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Mode d'intervention	Va sur « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée	Intervient à distance et par un réseau
---------------------	--	--

Source : Bourrouillh, Parège, O, Shick, P et VERA J, « Audit et référentiels de risques », Edition Dunod, paris 2010, page 36.

2.2. Le cadre de référence d'audit interne

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) comprend les lignes directrices approuvées par l'IIA. Instance internationale de normalisation, l'IIA fournit aux auditeurs internes du monde entier des orientations qui font autorité.

Pour réaliser une mission d'audit interne, il faut connaître le cadre de référence d'audit interne en vigueur définies par la profession. Elles sont organisées au plan international. Ce cadre de référence est : le code de déontologie, les normes de qualification (série 1000) et les normes de fonctionnement (série 2000).

2.2.1. Le code de déontologie

Publié en 1968 puis révisé en 1988 et en 2000. Le code de déontologie est un document désormais placé en tête des normes, comme pour on ne saurait souligner l'importance et signifier qu'il énonce des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission. Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite²⁰.

2.2.1.1. Les principes fondamentaux

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants²¹ :

- **Intégrité**

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement

- **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

²⁰ RENAD, J, (2009), Op.cit.page108.

²¹Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

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 requis pour la réalisation de leurs travaux.

2.2.2. Les normes internationales d'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations 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'organisation²².

Les normes ont pour objet :

- de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
- de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

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

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

²²<https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/standars-2017 /ippf-standars-2017-french.pdf>
(consulté le 03/04/2022)

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Les normes, ainsi que le Code de déontologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles ; par conséquent, être en conformité avec le Code de déontologie et les Normes témoigne du respect des dispositions obligatoires.

Les normes sont constituées de deux principales catégories de normes : les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance.

Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit.

Les normes de mise en œuvre complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables aux missions d'assurance (A) ou de conseil (C).

Section 03 : la démarche et les outils de l'audit interne

Pour mener une mission d'audit interne on doit suivre une méthode bien définie et avoir des outils qui sont le support de l'auditeur.

A travers cette section, nous allons essayer de présenter dans un premier lieu la démarche d'une mission d'audit interne, et en deuxième lieu, les différents outils de l'audit interne.

3.1. La démarche d'une mission d'audit

Pour réaliser une mission d'audit, l'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie ou bien la démarche à suivre, on commence par la définition de la mission, le champ d'application de la mission, la durée de la mission enfin les trois phases de la mission d'audit interne.

3.1.1. Définition de la mission

Le terme mission vient du latin « **mittere** », qui signifie « envoyer ». A l'origine, il a été utilisé pour désigner le travail temporaire accomplis dans l'intention d'une autorité qui est suprême²³.

Selon l'IFACI : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent »²⁴.

Une mission d'audit est une succession d'analyses et de synthèses, scandée par les étapes méthodologiques. Préparer les analyses, effectuer les synthèses et assurer la progression, demande l'intervention d'une personne moins impliquée que les auditeurs dans le détail des travaux. Cette supervision est essentielle elle est normalement assurée par le Chef de Mission²⁵.

3.1.2. Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments²⁶ : l'objet et la fonction.

3.1.2.1. L'objet :

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

- Une mission spécifique, c'est-à-dire portant sur un point précis en lieu déterminé. Ainsi en est-il si la mission a pour objet « audit des comptes de la succursale d'une entreprise Y » ou encore « audit du magasin de l'usine » ;
- Une mission générale, ne vas connaitre aucune limite géographique. En reprenant l'exemple précédent, on peut illustrer la notion mission générale avec « l'audit de sécurité » ou encore « l'audit des centres informatiques ».

3.1.2.2. Fonction :

On parle de missions uni fonctionnelles ou de mission plurifonctionnelle.

- La mission uni fonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, ne vas concerner qu'une seule fonction. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de l'entreprise sont tous deux des missions uni fonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité » ;

²³ Renard, J, « Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation », 7ème édition, paris, 2010, page 209.

²⁴ L'IFACI, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition 2013, page 69.

²⁵ IFACI, op.cit. Page 36.

²⁶RENARD, Jacques, Op.cit. Page 181.

- La mission plurifonctionnelle, l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, se rencontre en générale dans deux cas

Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction

Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques. Notons, la mission d'audit interne couvre tous les domaines de gestion. L'audit interne doit avoir accès sans limitation, aux documents et données relatifs à la gestion.

3.1.3. La durée

La durée de la mission dépend de l'importance du sujet à auditer. Elle peut durer de 10 jours à 10 semaines, mais dans ce cas l'instrument de mesure est insuffisant. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail auquel sont tenues les statistiques, on s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs²⁷.

On distingue deux types de missions à savoir : missions courtes et missions longues :

3.1.3.1. La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines)

Elle exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Cette condensation est d'autant plus naturelle que, si la mission est courte, c'est en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance.

3.1.3.2. Les missions longues

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

²⁷RENARD, J, (2009), op.cit. Page 211.

En d'autres termes, la mission longue est la parfaite illustration de la méthodologie d'audit appliquée par l'équipe d'audit interne en charge de la mission.

3.1.4. Les phases de la mission de l'audit interne

Une mission d'audit interne peut être cernée au niveau de trois phases fondamentales qui sont :

- ✓ La phase de préparation ou la phase d'étude ;
- ✓ La phase de réalisation ;
- ✓ Celle de la conclusion (rapport).

Les acteurs interviennent dans la mission d'audit interne se diffère selon la nature de la mission :

Si c'est une mission d'assurance (A) les intervenants sont :

- ✓ L'auditeur : celui qui conduit la mission d'audit ;
- ✓ L'audité : celui qui fait l'objet de l'audit ;
- ✓ L'utilisateur : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.

Si c'est une mission de conseil (C) les intervenants sont :

- ✓ L'auditeur : celui qui conduit la mission d'audit ;
- ✓ L'audité : celui qui fait l'objet de l'audit.

3.1.4.1. Phase de préparation (phase d'étude)

La mission d'audit s'ouvre par cette phase, elle exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention, d'apprentissage ainsi qu'une bonne connaissance de l'entité à auditer, car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander.

La phase de préparation se définit ainsi comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action²⁸.

La phase d'audit et le moment où « les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées »²⁹.

²⁸ RENARD, Jacques, op.cit. Page 198.

²⁹ Norme 2200 publiée par l'IFACI, «Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre, 2008 révisé octobre 2012.

3.1.4.1.1. Ordre de mission

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

- **Missions programmées**

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

- **Missions spécifiques**

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

L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- L'audit interne ne se saisit pas lui-même de ses missions, il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et la décision ne lui appartient pas ;
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ;
- L'ordre de mission vise à informer les principaux responsables concernés par la mission d'audit (les audités) qui doivent faciliter le travail des auditeurs internes.

3.1.4.1.2. Prise de connaissance du domaine à auditer

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

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

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

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

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

3.1.4.1.3. Identification des risques et des opportunités d'amélioration

Cette étape permet aux auditeurs internes de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration qui se matérialisent par le Tableau des Forces et des Faiblesses Apparentes.

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

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

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

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

- L'origine et les circonstances de la demande d'audit, et les principales préoccupations de l'entité auditée ;

- La description du domaine audité : Données chiffrées, évolution de ces données chiffrées, décomposition en objets audités et les limites de la mission ;
- La démarche de travail pour la suite de la mission ainsi que le personnel alloué.

3.1.4.1.4. Définition des objectifs de la mission

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

3.1.4.2. Phase de réalisation

Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et d'analyse de l'auditeur ainsi qu'à 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 documentation³⁰.

3.1.4.2.1. Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture se tient chez les audités, sur les lieux mêmes où 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.

³⁰ Norme 2300, Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

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

3.1.4.2.2. 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).

3.1.4.2.3. 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 essayera d'emporter leur adhésion concernant les recommandations visant le règlement des problèmes rencontrés.

3.1.4.3. Phase de conclusion (rapport)

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.

3.1.4.3.1. 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.

3.1.4.3.2. 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.

3.1.4.3.3. 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.).

3.1.4.3.4. 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.

3.2. Les outils d'audit interne

L'audit interne est un métier dont la pratique nécessite un certain nombre d'outils de travail qui sont à la disposition de l'auditeur, pour que ce dernier accomplisse parfaitement sa mission, il utilise des outils dont les choix dépendent des spécificités de la mission et de l'objectif poursuivi. Les outils de l'auditeur sont nombreux mais ne sont pas utilisés de façon systématique. Au cours d'une même recherche, deux ou plusieurs outils peuvent être utilisés pour le même objectif.

En conséquence, ils peuvent être classés en outils d'interrogations, qui aident l'auditeur dans le processus de questionnement, en outils de descriptions, qui les aident à révéler les aspects spécifiques des situations rencontrées.

3.2.1. Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogations sont les moyens qui aident l'auditeur à formuler les questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Dans cette catégorie on cite : les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques et les questionnaires.

3.2.1.1. 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 dysfonctionnements³¹.

Cependant, quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et respecter certains principes. Les 10 commandements du Sondage statistique selon B.SAWYERI³² :

- N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit ;
- Connaitre la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises ;
- Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;
- Pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcerait d'atteindre ou de justifier ;

³¹ CARTIER LE GUERINEL Michèle, « Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel des normes », ordre des experts comptables, Maroc, 2006, page 33.

³² LAWRENCE, B, SAWYER, « la pratique de l'audit interne », 2eme Édition, LIA, 1976, page 123.

- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population. Se trouver en présence d'un échantillon sans " gros clients" alors que ceux-ci représentent 10% de la population " clients" ne doit pas être un élément de trouble ou de doute ;
- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable ;
- Ne pas prendre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;
- Stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : on ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages au lieu d'un seul ;
- Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés ;
- Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.

En effet pour l'auditeur interne, le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur.

3.2.1.2. 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 potentiels³³.

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

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales suivantes³⁴ :

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

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

³³ SCHICK, Pierre et autres, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010, page 185 - 187.

³⁴Jacques, RENARD, op.cit.2013, pages 337-338.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

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

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

5^{ème} règle : On doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses

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

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

3.2.1.2.1. Les étapes de préparation de l'interview

L'élaboration d'une interview est basée sur les points essentiels suivants :

- **Avant l'interview**

Avant l'interview l'auditeur doit définir le contenu et la population concernée, choisi les questions, organisé 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.

3.2.1.3. Les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que les services d'audit interne créent souvent leurs propres outils plutôt que d'adopter des logiciels. Le tableau ci-dessus représente les trois catégories d'outils informatiques qui peuvent être définies³⁵ :

Tableau N° 08 : Outils informatiques

Les outils	Exemples
Les outils de gestion de services	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 travail de l'auditeur	les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point,...etc.) et les tableaux
Les outils de réalisation des missions	les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, la FRAP

La source : J.RENARD. « Théorie et pratique de l'audit interne », édition, organisation, paris. (2010), p 310.

3.2.1.4. Les questionnaires

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.

³⁵ J, RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », édition, organisation, paris. (2010), page 310.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

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'audité³⁶.

3.2.2. Outils de descriptions

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 problèmes³⁷.

3.2.2.1. 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/ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles³⁸.

3.2.2.2. La narration

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit Interne :

- **La narration par l'audité** : Orale, elle est l'outil le plus élémentaire à ne pas négliger pour autant. Passif dans son utilisation, l'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur, la narration n'a d'autre objet que de faire décrire un cadre général.

³⁶ SCHICK Pierre et autres, op.cit. page.194.

³⁷ VALIN Gérard et autres, op.cit. Page 179-189.

³⁸ VALIN, G, « Controlor&Auditor », Édition, Dunod, Paris, 2006, page 179-189.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Il est conseillé à l'auditeur interne d'utiliser des entrées de jeu qui donnent la parole à l'interlocuteur.

- **La narration pas l'auditeur :** Écrite, c'est la transcription narrative d'une narration orale. Les observations physiques, les constats, les conclusions de tests (...).

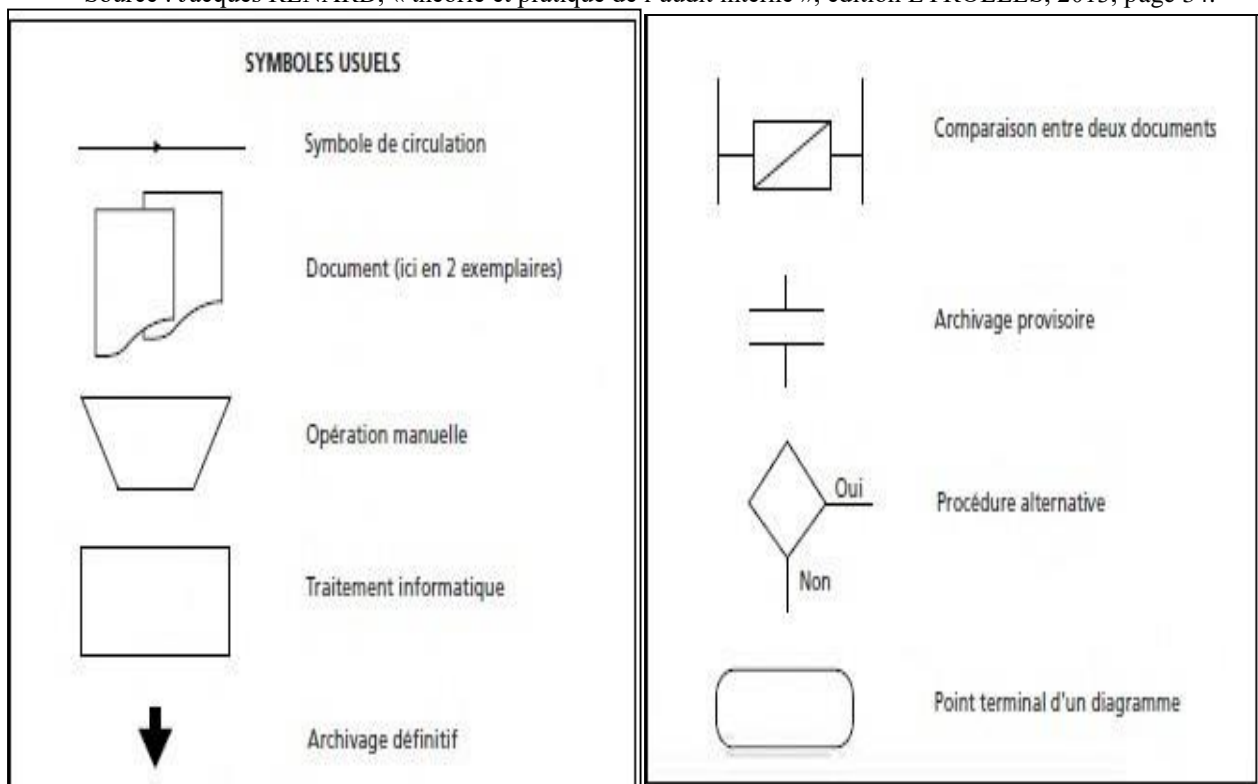
Structurée et logique, la narration va être de lecture facile pour un tiers ; d'où la communicabilité de l'information est un des avantages de ce mode qui n'est rien qu'une mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

3.2.2.3. Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à avoir une vision complète du cheminement des informations. D'une façon plus générale, les principaux symboles dont les auditeurs font usage lors de la réalisation de leurs flow-charts, sont les suivants :

Figure N° 01 : Les symboles usuels du diagramme de circulation des documents

Source : Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », édition EYROLLES, 2013, page 34.



3.2.2.4. La grille de séparation des tâches

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun³⁹.

3.2.2.5. Les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou dysfonctionnement à signaler.

Chaque FRAP est divisée en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences et recommandations. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'audit, elle doit toujours être validée par l'audit⁴⁰.

Figure n° 02 : Feuille de Révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Établi par :	Approuvé par :

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 108.

³⁹R, KHELASSI, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2ème éditions, Alger, 2007, page 355-357.

⁴⁰RENARD, Jacques, op.cit. 2010, page 267.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Conclusion

Dans ce premier chapitre on a présenté en premier lieu les différents concepts de l'audit interne et en deuxième lieu on a présenté son positionnement par rapport à l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, l'audit de qualité, le contrôle interne et le risque management.

L'audit interne est une fonction normée par des codes et des normes internationales qui définissent les règles et la conduite d'une mission d'audit interne. L'auditeur interne utilise plusieurs outils et techniques qui permettent une conduite pertinente de sa mission d'audit interne.

Donc L'audit interne est une activité indépendante par laquelle un professionnel de l'entreprise procède à la révision périodique, des instruments dont dispose la direction pour contrôler et gérer l'entreprise.

Chapitre II

L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise

Selon LORINO Philippe : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) »¹ .

L'amélioration de la performance de l'entreprise est souvent assimilée à l'efficacité du système de contrôle interne, la maîtrise des risques, ainsi que la bonne gouvernance de l'entreprise.

C'est à cet effet que ce chapitre sera réservé à la présentation de l'impact de l'audit interne sur le contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance de l'entreprise.

Section 01 : Le contrôle interne et sa relation avec l'audit interne :

Le contrôle interne n'est pas une fonction, mais c'est un ensemble de dispositions dont le jugement et l'appréciation incombe à l'audit interne. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers à développer et à approfondir la notion du contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes de résultats c'est donc pour eux un moyen alors que pour les auditeurs interne il s'agit d'un objectif. Les définitions du contrôle interne sont nombreuses mais ne sont fondamentalement pas contradictoire².

Dans Cette première section, nous abordons ces différentes définitions puis nous mettons l'accent sur les objectifs et les principes fondamentaux du contrôle interne dans l'entreprise, en suite on présentera les conditions pour un bon contrôle interne, en fin on terminera notre section par la relation entre l'audit interne et le contrôle interne.

1.1. Définition de contrôle interne

Pour bien cerner la notion de contrôle interne il convient d'abord de présenter les principales définitions proposées par les organisations et les auteurs :

1^{er} définition

Selon le référentiel COSO (Commitee of Sponsoring of the treadway commission)

¹ LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003, page 5.

² BENOIT, Pige, « Audit et contrôle interne », 3ème édition EMS, Paris, 2010, page 19.

Chapitre II : L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise

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

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »³.

De cette définition ressort un certain nombre d'éléments :

- **Le contrôle interne est un processus :** C'est un ensemble d'éléments inter-reliés ayant un même objectif, c'est celui d'assurer la continuité d'exploitation et la pérennité de l'organisation. C'est une chaîne dont la faiblesse de l'un de ses maillons remet en question le tout.
- **Mis en œuvre par les dirigeants et le personnel :** Certes, c'est aux dirigeants de définir et d'organiser le contrôle interne de l'entreprise, mais son application revient dans une grande partie au personnel.
- **Assurance raisonnable :** Assurer la protection, la sauvegarde de patrimoine et la qualité de l'information ; assurer la conformité par rapport aux lois et aux règlements ; et également d'assurer l'application des instructions de la direction en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.

2ème définition

Selon International Federation of Accountants (IFAC)

en 1994 IFAC propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à la gestion des activités, mais tout en précisant bien qu'il comprend les enregistrements comptables : « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mis en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables »⁴.

³ HAMZAOU, Mohamed, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition Pearson, 2008, Orléans, page 79.

⁴ ARMAND, Dayan, « Manuel de gestion » 2ème Édition Ellipes Marketing, Paris, 2004, page 925.

3^{ème} définition

Définition du CNCC (La Compagnie Nationale Des Commissaires Aux Comptes)

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine, la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent, la conduite ordonnée et efficacité des opérations de l'entreprise, la conformité des décisions avec la politique de la direction »⁵.

4^{ème} définition

Selon AICPA (American Institute of certified public accounts)

« Le contrôle interne est formé de plan 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 direction⁶ ».

5^{ème} définition

Selon CCABGB (Consultative Committee of Accountancy Bodies de Grande Bretagne)
(juin1978)

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude de l'état complet des informations enregistrées.

Pour ne pas s'étaler sur l'explication des différences entre l'un et l'autre, on a choisi d'adopter la définition donnée par « l'American Institute Certified Public Account (AICPA)»⁷

A la lumière de ce qui précède, le contrôle interne est l'ensemble des méthodes et processus mis en œuvre par la direction qui contribuent à la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise par le biais d'un ensemble de sécurités, dans le but d'assurer la réalisation effective des objectifs de l'entreprise, et de garantir la conformité aux directives de la direction et aux

⁵ Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Édition La Découverte, Paris .2004, page 53.

⁶ Georges, Selimet David, McNamee, « Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm», édition IIA Research Foundation, 2003, page 35.

⁷ Idem, page 37.

lois et règlements, comme il permet d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information.

1.2. Les acteurs de contrôle interne

Le contrôle interne est influencé par plusieurs acteurs externes et internes à l'entreprise, tel que ⁸:

1.2.1. Les acteurs internes :

- **Le conseil d'administration ou de surveillance** : le conseil d'administration, comme le conseil de surveillance, est composé des actionnaires, qui doivent mettre en place les politiques de contrôle interne, et s'assurer que le système fonctionne efficacement pour mieux gérer les risques.
- **Le comité d'audit** : il joue un rôle essentiel dans le système de contrôle interne selon le COSO, et il devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Ce comité approuve la politique et le plan d'audit interne et il bénéficie du résultat des missions d'audit, en particulier sur l'éclairage donné en matière de contrôle interne.
- **La direction générale ou le directoire** : la direction générale, comme le directoire est chargé de définir et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de l'entreprise. Ils doivent être bien informés des insuffisances, des dysfonctionnements, et des difficultés d'application pour prendre les mesures correctives nécessaires. Ils définissent ainsi le cadre général du système de contrôle interne.
- **L'audit interne** : la direction d'audit interne est responsable de l'évaluation et d'appréciation du contrôle interne, pour aider les responsables de tous les niveaux à mieux maîtriser leurs opérations. Les auditeurs communiquent les informations sur les forces et les faiblesses du contrôle interne, et formulent des recommandations en vue de les améliorer.
- **Les membres du personnel** : tous les personnels de l'entité jouent un rôle dans la réalisation du contrôle. Ils entreprennent des actions nécessaires pour assurer le contrôle

⁸ CHEKROUN, Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, 2013, page 65.

et sont tenus d'informer leur supérieur hiérarchique de tout problème constaté au niveau des activités, toute violation des normes et directives internes et externes de l'entreprise, ainsi que toute action illégale afin d'améliorer constamment le système de contrôle interne.

1.2.2. Les acteurs externes :

- **Les auditeurs externes :** qui apportent au conseil d'administration et au management un point de vue objectif et indépendant. Dont leurs missions consistent à évaluer le système de contrôle interne et à transmettre leurs conclusions au management de l'organisation auditée.
- **Le pouvoir législatif et réglementaire :** qui contribue à favoriser une compréhension commune de la définition du contrôle interne et des objectifs à atteindre. Ils peuvent aussi définir des politiques et règles auxquelles les acteurs internes et externes sont tenus de se conformer dans l'exercice. Et d'adhérer dans la réalisation de leurs rôles et responsabilités.
- **Les autres tiers :** tous les autres tiers ayant une interaction avec l'entreprise (usagers, fournisseurs, la presse...) peuvent fournir des informations utiles quant à la réalisation de ses objectifs.

Le contrôle interne permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées, il assure un niveau minimum spécifique de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué. Il décèle les principales anomalies de fonctionnement, c'est-à-dire qu'il permet un fonctionnement harmonieux du système⁹.

1.3. Les objectifs du contrôle interne

Chaque entreprise met en place un système de contrôle interne pour la réalisation d'un certain nombre d'objectifs. Le contrôle interne comporte plusieurs objectifs à savoir¹⁰ :

- Objectif général ;
- Objectif permanent.

⁹ BENOIT, Pige, « Audit et contrôle interne », 3ème édition EMS, Paris, 2010, page 56.

¹⁰ Capron, .M, « La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance ?, gérer et comprendre », décembre 1990, page 75.

1.3.1. Objectif général

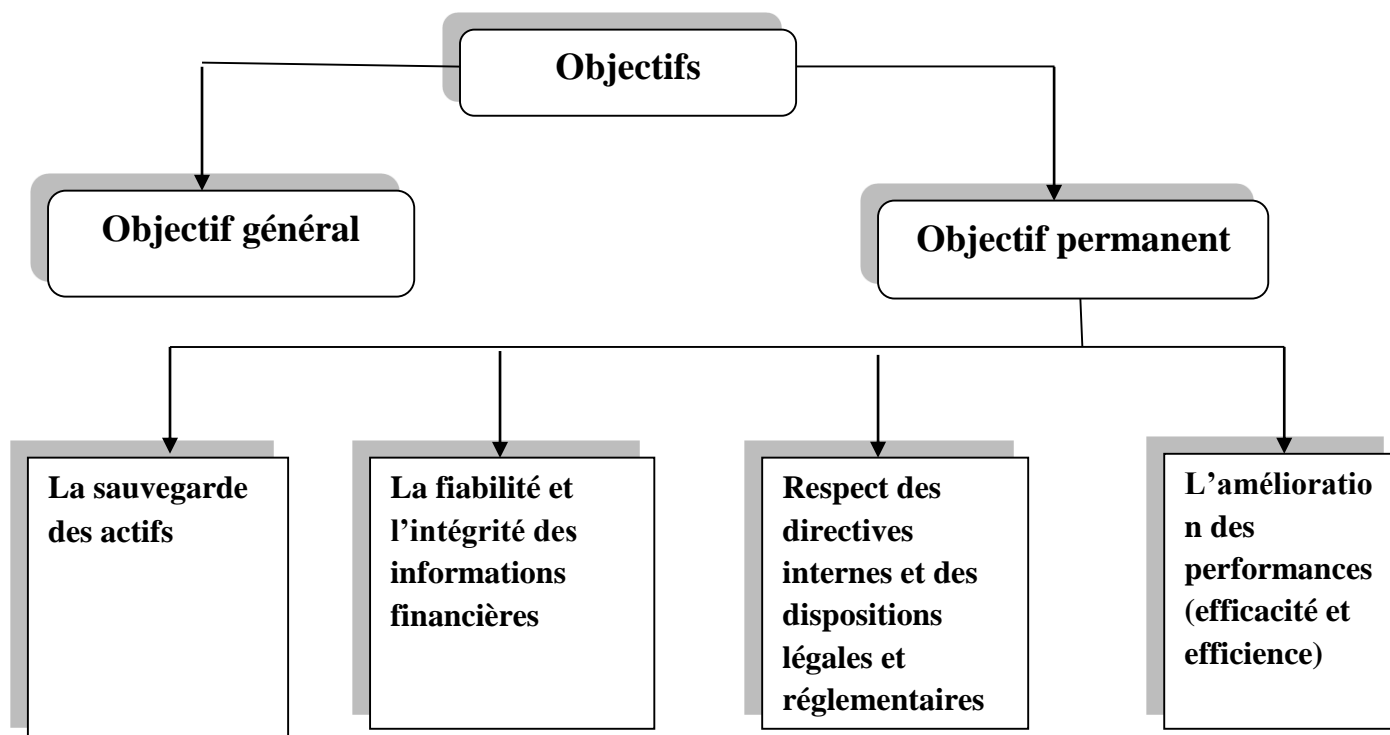
L'objectif général du contrôle interne est de donner une assurance raisonnable aux différents dirigeants de l'entreprise quant à la réalisation des objectifs qu'ils ont fixés.

1.3.2. Objectif permanent

Le contrôle interne vise à atteindre les objectifs permanents :

- **La sauvegarde des actifs** : Le contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise et garantir la protection afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.
- **La fiabilité et l'intégrité des informations financières** : Une entreprise ne peut pas être dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information fiable et qui leur garanti la précision et la transparence des documents comptables. Le contrôle interne doit alors assurer cette précision et garantir la bonne qualité de l'information financière et comptable.
- **Respect des directives internes et des dispositions légales et réglementaires** : Le système de contrôle interne doit assurer le respect des dispositions législatives et réglementaires ainsi que l'application exacte et homogène des lois. D'où on effectue, un contrôle à priori qui nous permet de s'assurer que les objectifs des instructions sont correctement définis et fixés, qu'elles sont claires, compréhensibles et envoyées aux personnes concernées, sous formes écrites (lettre administratives) ou verbales d'une façon permanente ou temporaire. Un deuxième contrôle à posteriori permet de suivre l'application des directives et des orientations portées dans les instructions.
- **L'amélioration des performances (efficacité et efficience)** : Pour garantir la pérennité et la continuité d'exploitation de l'entreprise, ce dernier doit mettre en place un bon système de contrôle interne qui vise la réalisation de sa performance financière. Cette dernière est dépendant de deux variables majeurs à savoir la réalisation des objectifs fixés dans les délais (efficacité) et la maximisation des ressources et la minimisation des coûts (efficience). Il doit aussi évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation.

Figure n° 03 : Les objectifs du contrôle interne



Source : réalisation par nous-même.

1.4. Les principes fondamentaux du contrôle interne :

La mise en place d'un système de contrôle interne recours à certains principes que l'on cite comme suite¹¹ :

- **L'organisation** : les procédures doivent être formalisées, documentées et simplifiées. Et délimitent clairement les objectifs permanents de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.
- **L'intégration** : les procédures doivent permettre le contrôle mutuel et des recoupements de l'information.
- **La séparation des tâches** : « Signifie qu'aucune personne ne doit s'accaparer à elle seule de l'exécution de tous les éléments d'une transaction. Ceci impliquerait le cumul de fonctions incompatibles et induit des risques élevés d'erreurs, fraudes ou malversations. Il est recommandé de séparer l'ordonnancement, la réalisation de l'opération, la détention d'actifs, et l'enregistrement de l'opération »¹².

¹¹ROUANE, Abderrahmane, « L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-Pratique », Thèse de magistère, Université d'Alger, 2006, page 30.

¹² CETIC, « L'Audit et la maîtrise des risques de gestion, Contrôle interne et typologie des risques », 1997, page 37.

- **Contrôle réciproque** : le contrôle réciproque ou autocontrôle découle de la séparation des tâches, il est défini comme étant tout système de répartition des responsabilités, de division du travail.
- **La permanence** : toute organisation a besoin d'une stabilité dans les procédures de contrôle ainsi que dans ses structures, et cela pour ne pas perdre du temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place et donc de favoriser leur application. Par conséquent, la permanence des procédures et de l'organisation en générale permet au chef d'entreprise de maîtriser son affaire.
- **L'universalité** : l'universalité du contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entreprise en tout temps et en tout lieu, aucun service de l'entité ne doit être exclu du système de contrôle.
- **L'indépendance** : ce principe met le point sur l'absolu nécessité d'atteindre les objectifs fixés au contrôle interne et cela quel que soit les moyens et les procédures de l'entreprise.
- **La bonne information** : la qualité de l'information reste importante pour tous utilisateurs. Elle doit être objective, pertinentes, utiles, vérifiable et communicable. Ce principe implique que la direction dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter de manière convenable l'entreprise.
- **L'harmonie** : on entend par ce principe la convenance du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise ainsi que de son environnement.
- **La qualité du personnel** : le personnel de l'entité doit être de qualité pour appliquer correctement les procédures de gestion et ainsi suivre les instructions des responsables

1.5. Les conditions d'un bon contrôle interne

La gestion des risques est un préalable à un bon contrôle interne. D'où l'exigence d'une approche logique, et globale de l'appréciation des risques. Les cinq composantes du contrôle interne inspirées de celles du référentiel COSO (le Commette Of Sponsoring Organisations Of the Treadway Commission) et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête de la compréhension du contrôle interne de l'entité sont les suivantes¹³ :

¹³Mohammed, Hamzaoui, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition village mondial, paris, 2005, page 108.

- **Environnement de contrôle**

Il faut entendre par là, un environnement interne favorable, c'est à dire la nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation.

- **La procédure d'évaluation des risques de l'entité**

L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie des risques et les moyennes mises en place par les opérationnels pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables.

- **Le système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication**

Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer. La transparence doit être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexe, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui misent à la bonne maîtrise de l'ensemble.

- **Les activités de contrôle**

Ce sont les dispositifs spécifiques qui permettent à chacun de gérer ses activités des objectifs généraux du contrôle interne.

- **La surveillance des contrôles (pilotage)**

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société, mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale ou du Directoire.

Cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

La Direction Générale ou le Directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

1.6. La relation entre l'audit interne et le contrôle interne

Le contrôle interne est un l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations et dans les procédures dont l'objet est d'assurer : La sécurité des actifs (ensemble des actifs immobiliers et immatériels, stocks, ressources humaines et image de l'institution) ; La régularité des opérations ; L'application des lois, règlements et directives internes ; La qualité de l'information ; et L'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

Au fil du temps, plusieurs changements peuvent affecter ce système de contrôle interne à titre exemple l'introduction d'une nouvelle technologie, le changement du personnel, des événements économiques, politiques ou sociaux etc. à cet effet, l'entreprise doit mettre à jour son SCI tout en appuyant sur les recommandations et les conseils proposés par les auditeurs internes, donc il incombe aux auditeurs internes de déceler tout changement susceptible d'affecter le système de contrôle interne, au-delà de cette responsabilité, ils doivent assister le personnel à s'ajuster à ce changement par le bais de leurs recommandations et leurs conseils à titre d'exemple l'introduction du nouveau système comptable IAS/IAFRS dont les auditeurs internes ont un rôle déterminant à jouer notamment dans l'assistance des comptables à ce nouveau changement sachant que le système de contrôle interne est touché en premier lieu par ce changement qui se traduit par une révision du système d'information notamment le diagnostic et la méthode de gestion de stock, adapté au nouveau système.

En outre, la relation qui lie l'audit interne au système de contrôle interne réside dans le fait qu'une fonction d'audit interne performante permet de rendre le SCI de plus en plus efficace et efficient alors qu'une fonction déficiente dégrade automatiquement un bon système pour le rendre moins efficace voire déficient. Il ne faut perdre de vue que les auditeurs internes s'inscrivent dans le cadre du pilotage, donc ils ont la possibilité d'effectuer des évaluations qu'elles soient permanentes ou ponctuelles sur les autres éléments de contrôle interne à savoir : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, des activités de contrôle afin de stimuler l'amélioration du SCI. Par conséquent il est à signaler que l'audit interne est un élément du pilotage du système de contrôle interne, par voie de conséquence il est un élément du système de contrôle interne.

Section 02 : la gouvernance et sa relation avec l'audit interne

La gouvernance d'entreprise, est apparue comme le sujet qui a soulevé le plus de débats en matière de management au cours de ces dix dernières années, dans le monde des affaires, politique et académique. Sans aucun doute, une bonne gouvernance d'entreprise, est un levier indispensable au développement de la nation.

Cette section va tenter de présenter en premier lieu quelques définitions de la gouvernance de l'entreprise, puis en deuxième lieu nous mettons l'accent sur son rôle, ses objectifs et ses participants ainsi que les principes permettant une bonne gouvernance d'entreprise, et en dernier lieu, la relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.

2.1. Définition de la gouvernance

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise nous présentons quelques définitions données par certains auteurs ainsi que certaines définitions utilisées par les organisations internationales.

1^{er} définition

Selon l'Institute of internal auditors (IIA), la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « la combinaison des processus et des structures mises en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs ».

2^{eme} définition

Selon Charreaux (1997) La gouvernance d'entreprise se définit comme étant : « un ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »¹⁴.

3^{eme} définition

Selon l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)¹⁵ :« la gouvernance d'entreprise se définit comme étant : « référence aux relations entre la direction

¹⁴ CHARREAUX Gérard, « Le gouvernement des Entreprise : Coporate Gouvernance, Théories et Faits », Economica, Paris, 1997, page 01.

¹⁵ (OCDE), en 1961, succédé à l'organisation européenne de coopération économique, fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshal) siège à Paris

Chapitre II : L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise

d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et s'assurer une surveillance des résultats»¹⁶

4ème définition

Selon IFACI (l'institut français de l'audit et de contrôle interne)¹⁷ : « la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable »¹⁸.

5ème définition

Selon le CAGE (code algérien de gouvernance d'entreprise) (2009) la gouvernance se définit comme suit : « la gouvernance d'entreprise est à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- la définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;
- le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent»¹⁹.

En résumé, la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des mécanismes mis en place par l'entreprise afin de mieux contrôler ses activités et de protéger les intérêts des actionnaires (investisseurs).

2.2. Les participants de la gouvernance d'entreprise

Les principaux intervenants au sein de la gouvernance d'entreprise sont :

- **Le conseil d'administration** : qui décide des valeurs et de la stratégie, du niveau des risques et des politiques fondamentales de l'entreprise.

¹⁶Principes de gouvernement d'entreprise de L'OCDE édition 2004 disponible sur l'adresse suivante : www.oecd.org p.11

¹⁷(IFAC) institut français de l'audit et de contrôle interne : fondé en 1965, regroupe les auditeurs internes et différents autres acteurs du contrôle interne, il aide les entreprises et toutes les organisations à se doter d'un dispositif de contrôle interne efficaces et promeut l'audit interne dans les secteurs privé et public.

¹⁸Cahier de l'académie des sciences et techniques comptable et financières 2007page 13.

¹⁹ Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, Edition 2009, page17. Du site <http://www.algeriacorporategovernance.org/>(consulté le 12/04/2022).

Chapitre II : L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise

- **Le comité d'audit** : qui par ses conseils et recommandation, dans un esprit objectif d'indépendance, veille à la gestion opérationnelle et financière de l'entreprise.
- **La direction générale** : qui a la responsabilité exécutive de la conduite de la société.
- **L'audit interne** : est un organe de l'entreprise, rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie, idéalement au comité d'audit, qui avec ses mission d'audit et de conseil contribue au sein de la gouvernance d'entreprise à créer de la valeur ajoutée.
- **Autres parties prenantes** : il s'agit d'un individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être affectés, directement ou indirectement par les décisions prises dans une entreprise. On distingue : les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques, états et les collectivités locale, les associations et ONG (organisation non gouvernementales) dont les attentes sont diverses.

Chacune peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être influencée par elle.

- **Les actionnaires** : apportent des fonds propres à l'entreprise et ils attendent de cette dernière qu'elle leur verse des dividendes.
- **Les salariés** : contribuent à l'activité et au bon fonctionnement de l'entreprise .et ils attendent qu'elle leur offre des rémunérations, et des conditions de travail favorables.
- **Les clients** : contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en termes de chiffre d'affaire, leur attentes concernent le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais.
- **Les fournisseurs** : apportent les biens et services dont l'entreprise a besoin. Leurs attentes concernent le prix, le volume des ventes et la solvabilité de l'entreprise.
- **Les banques** : assurent le financement de l'activité de l'entreprise. Et elles attendent le remboursement des sommes empruntées ainsi que le paiement d'intérêts.
- **État et les collectivités locales** : fournissent des services publics tels que les infrastructures, la sécurité et l'éducation. Ils attendent de l'entreprise le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales.
- **Les associations et ONG (organisations non gouvernementales) dont les attentes sont diverses** : défense des intérêts des consommateurs et de l'environnement...

2.3. Le rôle de la gouvernance d'entreprise

- **Selon Colin** : Le gouvernement d'entreprise a pour rôle de penser l'entreprise, c'est-à-dire d'en choisir les finalités, les objectifs et les politiques, c'est ce qu'on désigne en général par le terme de planification qui est la première phase du gouvernement d'entreprise, il a aussi le rôle de créer l'entreprise, c'est-à-dire d'en choisir les moyens humains et matériels permettant d'atteindre efficacement les objectifs et d'en arrêter la structure, c'est l'organisation qui est la seconde phase du gouvernement d'entreprise²⁰.
- **Selon Frank Bancel** : Le rôle du gouvernement d'entreprise est de proposer un certain nombre d'outils de contrôle susceptibles de rétablir l'équilibre en faveur des différents actionnaires et d'aboutir à une répartition équitable de la richesse créée.

Il s'ensuit donc que le système de gouvernement d'entreprise est un mécanisme de protection des intérêts des actionnaires, cette protection est nécessaire dans la mesure où le dirigeant aura tendance à profiter des pouvoirs qui lui ont été conférés pour accroître sa propre richesse²¹.

2.4. Les objectifs de la gouvernance

Le concept de bonne gouvernance est né des sciences économiques et administratives anglo-saxonnes. Il s'est imposé au cours des années 1990, sous l'égide de la banque mondiale, en tant que vecteur indispensable d'une politique de développement cohérente et efficace quel que soit le domaine d'application, les objectifs de la gouvernance en synergie et en complémentarité, sont les suivants :

- Garantir le bon pilotage stratégique et la surveillance effective de la gestion ;
- Fournir les mécanismes nécessaires au processus de prise de décision ;
- Fixer les objectifs de l'entreprise et employer les moyens nécessaires à les atteindre ;
- Définir les responsabilités des dirigeants et des actionnaires tout en assurant un traitement équitable entre eux ;
- Converger vers la transparence et à l'efficacité des marchés ;
- Déterminer les différents organes de l'entreprise et leur organisation et veiller à optimiser la performance de l'entreprise ;
- Œuvrer à la réduction des risques et à préserver et protéger les droits des actionnaires ;

²⁰ COLIN, Amand, « Le gouvernement de l'entreprise », 1^{ère} édition, Paris, 1973, page 49.

²¹ BRANCEL, Frank, « La gouvernance des entreprises », édition Economica, Paris, 1997, page 07.

- Reconnaître les droits des parties prenantes de l'entreprise.

2.5. Les principes d'une bonne gouvernance :

- Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace: Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'État de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.
- Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital : Protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.
- Traitement équitable des actionnaires : Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.
- Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise: Reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.
- Transparence et diffusion de l'information : Garantir la diffusion d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance de cette entreprise.
- Responsabilités du conseil d'administration : Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires²².

2.6. La relation entre l'audit interne et la Gouvernance d'entreprise

La notion de la gouvernance d'entreprise a été développée suite aux scandales financiers qui ont touché ces dernières années les Etats-Unis, Japon et l'Europe. Ces scandales financiers sont apparus en effet en raison de l'inefficacité du système de contrôle interne. A ce titre, de nombreuses actions sont mises en œuvre afin de garantir l'efficacité de ce système ainsi que

²²Darrine, Bakkour, « Un essai de définition du concept de gouvernance » .Lameta Laboratoire montpelliérain d'économie théorique et appliquée-unité mixte de recherche.Montpellier , 2013, page 10.

Chapitre II : L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise

protéger les intérêts des actionnaires telles que le renforcement de l'audit interne. Afin d'améliorer le système de contrôle interne à travers de nouvelles procédures

A cet effet et pour assurer cet objectif l'audit interne devrait jouer un rôle essentiel dans le processus de la préparation et de production du rapport sur le contrôle interne, et aider les actionnaires, par le renforcement de la transparence, de mieux connaître les procédures de contrôle interne et les méthodes de travail ainsi que la répartition des pouvoirs des organes dirigeants qui conduisent aux décisions prises par ces derniers.

Dans le même ordre d'idée, la norme 2120.A1 du CIPP stipule que « l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs au gouvernement d'entreprise aux opérations et systèmes d'information de l'organisation »²³.

L'audit interne occupe aussi un rôle important dans la gestion des risques afin d'assurer une bonne gouvernance. En effet ; selon une étude réalisée par le PricewaterhouseCoopers²⁴ en 2008 sur « L'audit interne en 2012 : perspectives et enjeux, l'audit interne sera centrée d'une manière permanente sur la gestion des risques. A cet effet il devrait participer à évaluer l'efficacité des processus de gestion des risques en assurant que les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent et les risques significatifs sont identifiés et évalués.

Cependant, il n'est pas responsable du ce processus. La relation de l'audit interne et celle de la gouvernance d'entreprise a été bien nomme dans la norme 2110. En effet, selon ce dernier l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernance d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration.

L'évaluation par l'auditeur doit viser à vérifier si ce processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation
- fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

²³Ebondon, Mandzila E, Op.cit., page 3.

²⁴CharteredInstitute of Internal Auditors, 2011, « Définition of InternalAuditing Code of Ethics: International Standards for the Professional Practice of InternalAuditing »édition 2011.

Cependant, l'auditeur ne joue pas seulement un rôle important dans la gouvernance d'entreprise mais il est obligé de s'occuper de sa propre structure de gouvernance d'entreprise²⁵.

En bref, l'audit interne est au premier chef concernant par le système de gouvernance d'entreprise, il doit être avant tout fonctionnel et indépendant de l'exécutif.

Section 03 : La gestion des risques et sa relation avec l'audit interne

La fonction d'audit interne donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise des risques, lui apporte des conseils pour les améliorer dans le but de créer de la valeur ajoutée.

Dans cette section, nous allons présenter : la définition de la gestion des risques, ses différents types, ses objectifs, son processus, puis nous allons parler sur le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques, et en terminant notre section par une distinction entre l'audit interne et la gestion des risques.

3.1. Définition de risque d'audit

1^{er} définition

Selon l'IFACI, le risque est défini comme étant : « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »²⁶.

2^{eme} définition

Selon Dominique VINCENTI : «Le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »²⁷.

3^{eme} définition

Selon la norme ISA 315 de L'IFAC : « le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'évènement importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés »²⁸. Le risque d'audit est le risque qu'un auditeur puisse

²⁵ Price, terhouse, Coopers, 2008 « L'audit interne en 2012: perspectives et enjeux »édition 2008.

²⁶ RENARD Jacques, « Audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, paris, 2003, page 99.

²⁷ RENARD, Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. Page 155.

²⁸Comptable agréé du Canada, op.cit., page 04.

exprimer une opinion inappropriée alors que les états financiers comportant des anomalies significatives.

La gestion des risques est centrée sur l'identification et le traitement des risques aux quelles sont exposés le capital et les bénéfices d'une entreprise. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. Elle augmente la probabilité de succès et réduit la probabilité d'échec et l'incertitude qui s'y attache.

3.2. Les différents types de risque

Les risques se présentent sous plusieurs dimensions et à tous les niveaux dans l'entreprise. On distingue dans ce sens les risques suivants²⁹ :

- **Les risques conjoncturels**

Tenant à l'environnement et au contexte politique, économique, écologique et social.

- **Les risques stratégiques**

Ils sont liés au déplacement d'une mauvaise stratégie, à l'absence de veille concurrentielle. Fréquemment, les difficultés des entreprises proviennent d'un manque d'anticipation de l'évolution de leur marché.

- **Les risques humains**

La connaissance humaine est l'une des composantes du patrimoine de l'entreprise. La perte du savoir-faire et la perte de connaissance sont des risques majeurs qui préoccupent les dirigeants.

- **Risques financiers**

Sont liés aux choix de gestion et aux modes de financement des investissements.

- **Les risques juridiques**

Ils sont liés à la multiplication des législations et au durcissement des cadres réglementaires.

3.3. Objectif de la gestion des risques

Les principaux objectifs qui peuvent être assignés à la gestion des risques selon le contexte et le domaine d'activité sont³⁰ :

²⁹HADJ, SADOK, Tahar, « Les risques de l'entreprise et de la banques », édition DAHLAB, Msila, 2007, page10.

³⁰CHEKROUN, Meriem, op cité, page 58.

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

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

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

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

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

3.4. Processus de la gestion des risques

La détection des risques dans l'entreprise est une mission d'ordre important lié au fonctionnement de l'activité de l'audit interne, pour cela la mise en place d'un processus de management des risques permet aux auditeurs internes de cerner le risque dans tous ces volets et dont lequel ce processus suit cinq (05) étapes fondamentales, à savoir :

3.4.1. Identification des risques

Cette étape a une importance capitale, vu du fait qu'un risque omis comparé à un risque accepté. L'identification des risques vise à identifier et repérer les menaces puissantes ainsi que le degré d'exposition d'une entité à l'incertitude (le hasard). Elle requiert une connaissance précise de l'entité, son environnement juridique, social, économique...etc., elle nécessite également de développer une large compréhension de ses objectifs qu'il soit stratégique ou opérationnels, des facteurs critiques du succès. Cette identification doit être de manière minutieuse et doit aboutir à un recensement autant plus complet que possible de tous les aléas générateurs de risque pour l'entité³¹.

3.4.2. Analyse des risques

Cette phase consiste à faire une analyse sur les risques identifiés dans le but de déterminer leurs causes et leurs effets potentiels et également leurs caractéristiques par ce qu'on peut pas agir de manière approprié et efficace que sur ce que l'on connait au moins de façon partiel. Donc cette analyse devra aboutir à la détermination des menaces possibles ainsi que de nouveaux risques.

3.4.3. Évaluation des risques

Une fois l'analyse est terminer, il sera possible et cela en fonction des résultats obtenus de définir une stratégie de lutte (de prévention) pour chaque risque et de fixer les mesures appropriées à partir de :

- L'évaluation de la nature du chaque risque, notamment sa probabilité, son impact s'il survient et le délai disponible pour faire une action préventive ;
- La classification des risques déjà identifié pour déterminer un ensemble de mesures cohérent pour les gérer ;

³¹ZONGO Bernard, « Audit de la gestion du risque logistique », Mémoire de fin d'étude de 3e cycle, Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance, Mars 2008, page 18.

- L'ordonnancement des risques en fonction de leur priorité afin de déterminer quels risques seront abordés en premier.

3.4.4. Traitement des risques

Elle implique la mise en œuvre et cela risque par risque, les actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transformer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit à réduire sa gravité, soit à accepter le risque tout en le surveillant³².

Les mesures envisageables dans le cadre du traitement ne conduit pas à une suppression de tous les risques potentiels à cause du changement de l'environnement et qui génère de nouveaux risques. Le but de cette étape reste de gérer les risques majeurs pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre plus supportables. Cette étape requiert à différentes options de traitement et décider d'un traitement à mettre en œuvre pour chaque risque, soit mettre le risque sous contrôle (prévention ou protection).

3.4.5. Le contrôle/suivi des risques

Cette étape consiste au suivi permanent des risques, pour cela il est important à l'entité de disposer d'un portefeuille risque qui doit être tenue de manière régulière par l'inscription des nouveaux risques ainsi que l'enlèvement des risques ayant résolu. De plus des risques considérés comme faible peuvent devenir inacceptable et font changer le niveau d'exposition de l'entreprise.

3.5. Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques

- Dans le cadre du lancement du référentiel Le management des risques de l'entreprise le Cadre de référence du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), l'Institute of Internal Auditors (IIA), en coordination avec ses membres affiliés britannique et irlandais, publie une note de position sur Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de l'entreprise. Ce document a pour objectif d'aider les responsables de l'audit interne à résoudre les problèmes liés à la maîtrise des risques dans leur organisation. Il leur suggère des moyens de préserver l'objectivité et l'indépendance requises par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne lorsqu'ils effectuent des missions d'assurance et de conseil³³.

³²Idem, page 19.

³³ Georges Selimet, David Mc Name, op cite, page 78.

Chapitre II : L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise

- Concernant la gestion des risques de l'entreprise, le rôle essentiel de l'audit interne consiste à apporter au Conseil une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité, afin que les principaux risques de l'entreprise soient maîtrisés et que le système de contrôle interne fonctionne bien.
- Lors de la définition du rôle de l'audit interne, les responsables de l'audit interne doivent en priorité se demander si l'activité constitue une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes et si elle peut améliorer la gestion des risques, le contrôle et la gouvernance de l'organisation. La note de position de l'IIA indique les rôles que l'audit interne doit et ne doit pas jouer dans le processus de management des risques.
- L'IIA précise que les organisations doivent bien comprendre que la direction reste responsable de la gestion des risques. Le travail des auditeurs internes consiste à donner des conseils et à contester ou soutenir les décisions de la direction concernant le risque, mais en aucun cas les auditeurs ne prennent ces décisions eux-mêmes. La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et avalisée par le comité d'audit.

3.6. La différence entre l'Audit interne et gestion des risques

Il est vrai qu'il y a une certaine complémentarité entre l'audit interne et le risque management au niveau de l'identification des risques couru par l'entreprise et leurs confrontations, mais il existe aussi certaines différences entre les deux :

Tableau N°9 : La différence entre l'audit interne et le risque de management.

	Audit interne	Risque de management
Risques vis	Risques de dysfonctionnements, transgressions des règles, désordres et inefficacité.	Risques purs, aléatoires, accidents : sans espérance de gain.
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, résolution.

Chapitre II : L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise

Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
Degré	2ème : s'assurer que les responsables maîtrisent leurs risques spéculatifs.	1 er : détecte et traite les risques purs.

Source : P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, op.cit. Page 36.

Conclusion

On conclut, l'audit interne joue un rôle vital dans l'amélioration des performances d'une entreprise. Les auditeurs internes ont pour mission d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les principaux facteurs de management des risques, de contrôle interne ainsi que leur organisation. Cela permet à une entreprise d'anticiper les problèmes potentiels futurs et d'identifier les faiblesses actuelles ainsi que les processus et les contrôles qui ne fonctionnent pas efficacement et offre la possibilité de renforcer leur efficacité.

Le rôle de l'audit interne est de fournir l'assurance que les processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne, d'une entreprise fonctionnent efficacement.

Chapitre III

L'audit interne du cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

La fonction Achats en entreprise porte sur ce qui est relatif à la gestion des achats. La bonne mise en œuvre du processus achats dans son ensemble représente sa mission principale. L'importance de la fonction achats est de plus en plus une réalité au sein des entreprises car elle contribue à la performance économique.

De ce fait, la bonne maîtrise de cette fonction par l'entreprise en amont est basée principalement sur la bonne maîtrise de fonctionnement de son processus, pour l'assurance de la fiabilité et la simplicité de son utilisation.

Aujourd'hui, l'audit interne est très important pour une entreprise quel que soit son secteur d'activité, et cela dans le but d'assurer la sécurité de ses actifs et la continuité de l'exploitation en maîtrisant les risques et les situations anormales.

Après avoir développé l'approche théorique de l'audit interne et son rôle dans l'efficacité de l'entreprise, nous aborderons dans ce chapitre notre cas pratique dans lequel nous mettrons en œuvre toutes les connaissances théoriques acquises tout au long de nos travaux précédents par l'audit de la fonction achats, et cela, en essayant de faire ressortir la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Ainsi, ce troisième chapitre sera présenté en trois sections, la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, quant à la deuxième, sera consacrée sur la présentation de la fonction achats, et la troisième section, sera basée sur l'audit interne et le cycle d'achats.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le groupe CEVITAL est une entreprise algérienne, reconnu dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire. Dans cette section nous allons voir en premier lieu l'identification de complexe agro-alimentaire, ses différentes activités et mission et l'organigramme de ses différentes directions, ainsi que ses clients et ses atouts ou ses facteurs clés de succès.

1.1. Identification du complexe Agro-industriel CEVITAL

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

CEVITAL Agro-alimentaire offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs grâce à son savoir-faire et ses moyens de production, de ce fait, elle est l'un des fleurons de

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de productions équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Agro-industrie est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2021, elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement.

1.1.1. Les activités de CEVITAL

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

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

1.1.1.1. Huiles Végétales

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

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

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

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

1.1.1.2. Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

gourmant et Fleurial, d'autres sont spécialement produites par les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

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

1.1.1.3. Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites de 500g.

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

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

1.1.1.4. sucre liquide

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

1.1.1.5 Silos Portuaires

Existant :

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

En construction :

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

En projet :

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

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

1.1.1.6. Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)

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

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162) tout en restant d'une légèreté incomparable.

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

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

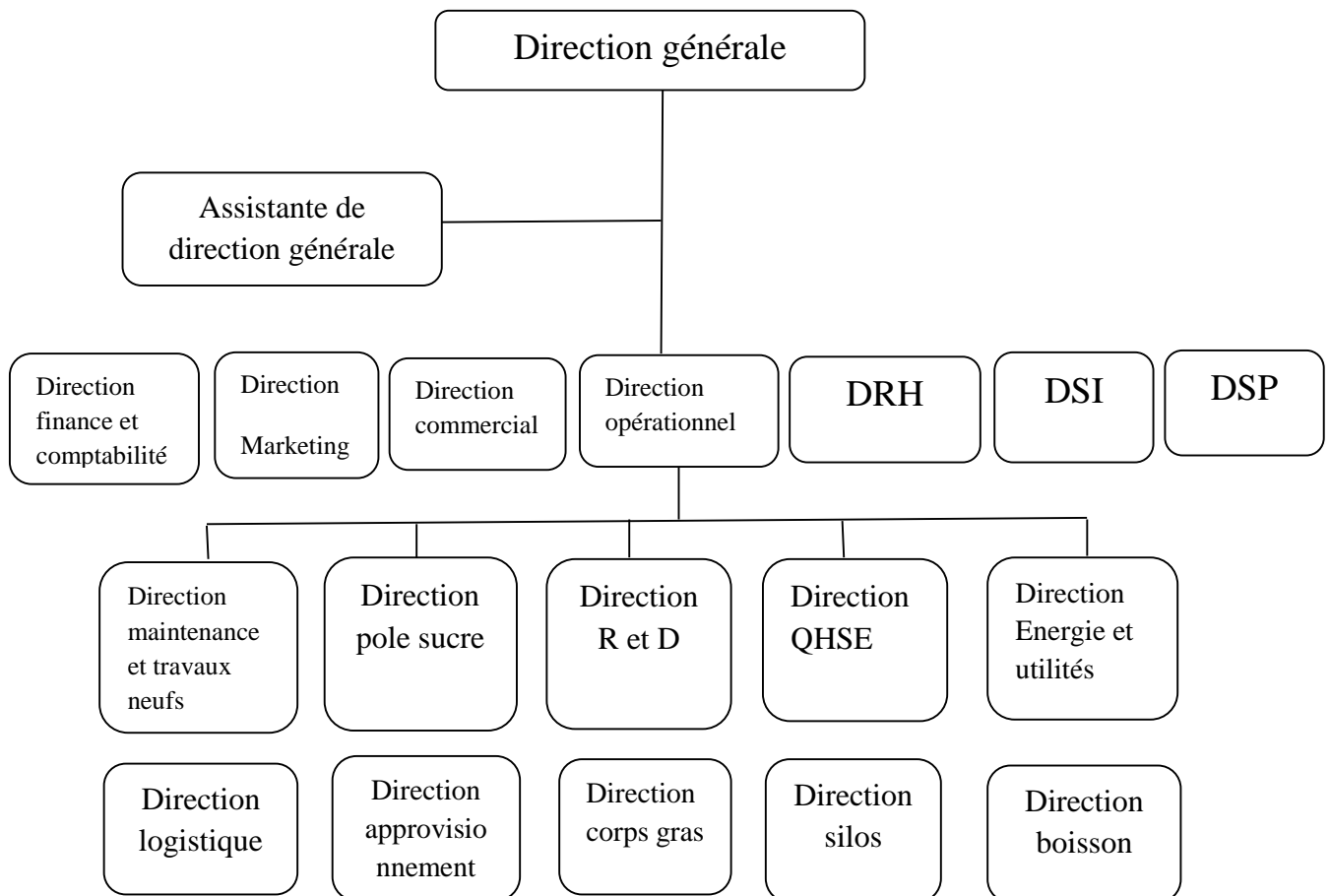
Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

1.2. L'organisation générale des composantes et les missions des directions

1.2.1. L'organigramme général de CEVITAL Agro-Industrie

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

Figure N° 04 : Organigramme général de CEVITAL AGRO-INDUSTRIE



Source : document interne de CEVITAL

1.2.2. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL Agro-industrie :

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

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

- **La direction générale**

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

- **La direction des ressources humaines**

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

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

Cette direction a plusieurs taches, nous pouvons citer :

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

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

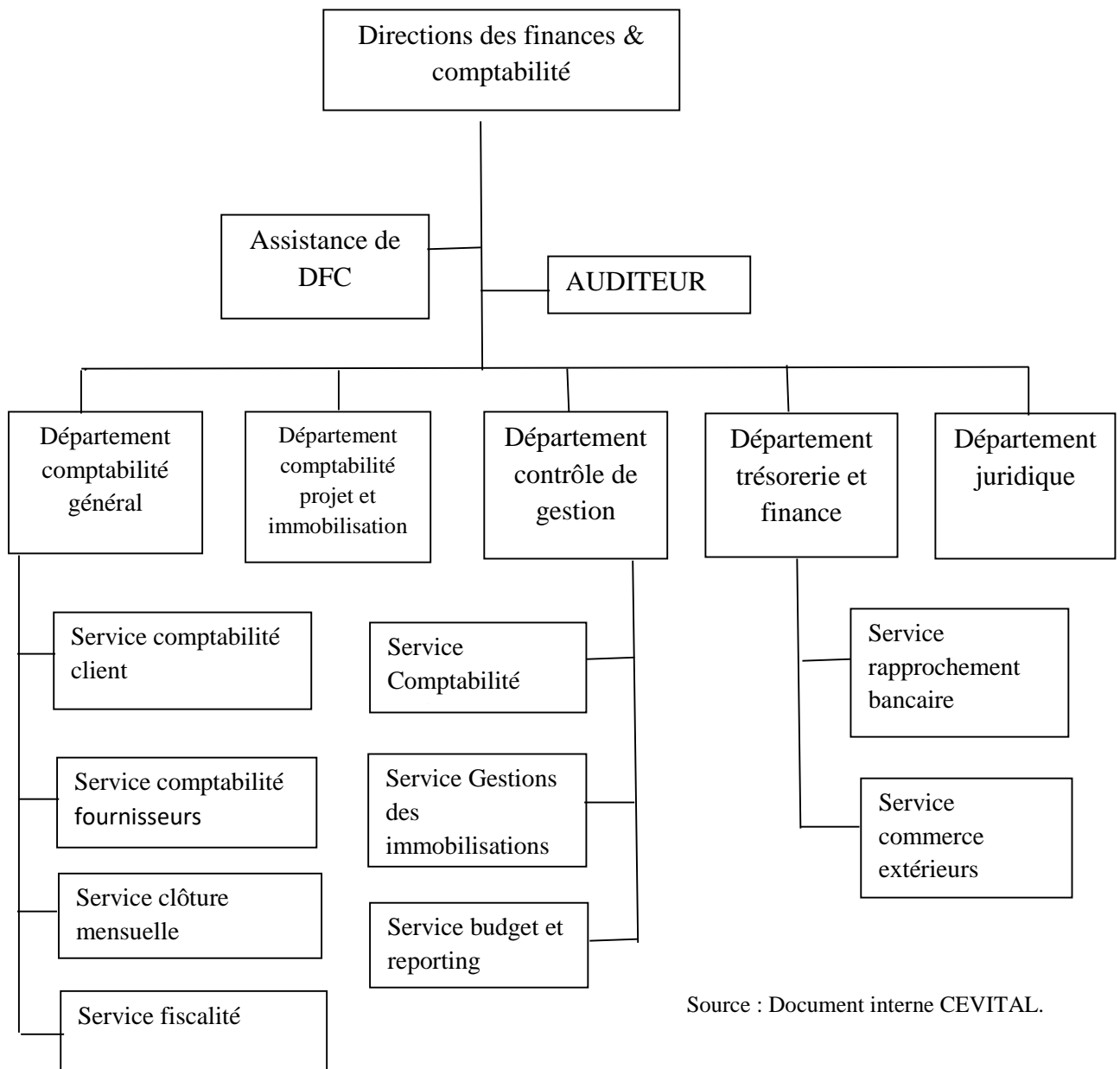
- **La cellule d'audit**

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

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

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

Figure N° 05 : Organigramme de la DFC



Source : Document interne CEVITAL.

- **La direction marketing**

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

- **La direction hygiène et sécurité**

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

- **La direction approvisionnement**

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

- **La direction commerciale**

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

- **La direction système informatique**

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

- **La direction QHSE**

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

- **La direction Pôle Sucre**

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

- **La direction des silos**

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

- **La direction des boissons**

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

- Unité LALLA KHEDLJDA domiciliée à TIZI OUZOU a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées.
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes... etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El kseur, cojek est une SP A filiale de CE VITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectars et conserves.

- **La direction logistique**

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

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

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

Section 02 : Présentation de la fonction d'achats au sien de CEVITAL

Les entreprises ne peuvent pas tout produire, elles doivent donc se procurer des biens et services nécessaires à la production, il faut donc s'intéresser à la fonction d'achats.

Pour mener à bien notre travail nous allons voir la définition de la fonction achats, sa mission, son processus ainsi que l'objet de la procédure d'achats et son domaine d'application en fin en termine notre section par la définition des principaux mots-clés liés à la procédure d'achats.

2.1. Définition de la fonction achats

Dans l'entreprise CEVITAL la fonction d'achats se définit comme l'ensemble cohérent des ressources dévolues à tous les actes d'approvisionnement et de fourniture de biens et de services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

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

2.2. La mission de la fonction achats

Selon l'entreprise CEVITAL la fonction achats agit en véritable fournisseur des différents demandeurs de l'entreprise avec la même obligation de résultat qu'un fournisseur externe, elle doit anticiper les besoins et les faire évoluer en fonction des informations disponibles, elle élabore les budgets d'achats, elle doit aussi négocier en trouvant le prix le plus bas pour le niveau de qualité requis. C'est-à-dire faire un meilleur prix au moment du besoin.

2.3. Le processus d'achats

Le processus d'achats se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseurs est alors choisi avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande. Le choix final dépend de la qualité du fournisseur. L'acheteur doit donc vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données, affaire par affaire, et noter chaque performance, tout en laissant une possibilité aux nouveaux entrants de pouvoir candidater.

2.4. L'objet de la procédure d'achats chez CEVITAL

La procédure d'achats a pour objet de décrire le processus lié aux passation des contrats et commandes pour les opérations d'Achats locaux et internationaux de fournitures et de services pour les catégories d'achats d'intrants et packaging, pièces de rechanges et équipements, travaux et prestations de toute natures, fournitures et matériels de tous types, les achats de prestation marketing et les investissements de CEVITAL Agro-industries.

Le principe de base est le recours à la consultation, l'objectif étant la recherche des meilleures conditions de qualité, de prix et de délai.

Les exigences de contrôle, de traçabilité, de transparence et de confidentialité doivent être présentes au niveau de toutes les étapes.

2.5. La procédure d'achats

Une opération d'achat au sien de l'entreprise CEVITAL agro-industriel se réalise selon la procédure suivent :

2.5.1. Sous- cycle 01 « Expression de besoin »

Tout achat doit obligatoirement être initié par une demande d'achat enregistré sur le system (**Coswin ou Sage1000**) dûment approuvé par le demandeur/ client interne et validé selon le processus d'approbation ci-dessus, à l'exception des fournitures budgétés en Intrants et Packaging qui font l'objet d'un budget financier et commerciale est qui prennent une autre forme d'expression (Plan Directeur d'Approvisionnement) transmis par le département planification de la SCM et qui est mis à jour périodiquement.

2.5.2. Sous cycle 02 « Sourcing fournisseurs » :

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

Tout achat de fournitures ou de services pouvant impacter la qualité des produits, l'environnement, la santé ou la sécurité doit se faire uniquement suivant les recommandations de CEVITAL Agro-industries et auprès de fournisseurs/prestataires référencés dans le panel. Si un autre département recommande d'autres fournisseurs, il doit informer le département des achats pour examiner leur potentiel selon le processus de référencement des nouveaux fournisseurs avant de les intégrer dans la liste des soumissionnaires.

Le nombre de fournisseurs minimum à avoir dans le panel par produit pour les services et fournitures courantes, standards ou substituables est fixé à deux (02) et plus si nécessaire.

2.5.2.1. Sous sous-cycle 01« Consultation des fournisseurs » :

Le Direction des achats de CEVITAL est la seule autorisée à rassembler les offres des fournisseurs par des demandes d'offres/E-mail de consultations sur la base d'un fichier fournisseurs et éventuellement des offres de service reçues, dans le cas où ceux-là sont insuffisant, une consultation d'autres fournisseurs est effectuée par tous moyens écrit

Les consultations doivent mentionner le délai imparti de la remise des offres, la durée de validité des offres, les besoins exprimés et leurs spécifications qui peuvent être sous forme de cahier des charges ou de fiches techniques.

Les offres des fournisseurs peuvent être envoyées par courrier (original), par fax ou par mail (copie).

Pour les projets confidentiels, un contrat de confidentialité doit être signé au préalable par les fournisseurs consultés.

Pour tout achat comportant des impressions, sérigraphies, l'approbation d'un bon à tirer (B.A.T) est obligatoire par le service demandeur « Marketing » avant établissement du bon de commande. Le nombre de fournisseurs minimum à consulter dépend du montant de la dépense (voir tableau ci-dessous).

Tableau N°10 : Le nombre de fournisseur minimum à consulter et le montant de la dépense

MONTANT		MODALITES DE MISE A CONCURRENCE
DZD	EUR/USD	"FOURNISSEURS DISTINCTS"
≤ 300 000	≤ 3000	01 offre et plus sur appréciation du Responsable Hiérarchique
> 300 000 ≤ 1 000 000	> 3000 ≤ 80 000	03 offres et plus sur appréciation du directeur Achats
> 1000 000	> 1000 000	il faut une consultation restreinte ou un Appel d'Offres

Source : document interne de CEVITAL

Lorsque l'Acheteur est dans l'impossibilité de respecter les modalités de mise à concurrence ci-dessus, il doit préciser dans le TCO de présentation des offres les circonstances la justifiant. (c.à.d. Consultation infructueuse)

Sont exclus du champ d'application de la présente règle, les achats inter-filiales, les fournitures et autres prestations fournies par les organismes publics qui sont dans une situation de monopole tels que la SONELGAZ, ADE, etc. ;

Les fournitures et autres prestations fournies par les Fournisseurs ou leurs représentants disposant de l'exclusivité ou d'une situation de monopole des travaux, prestations ou vente d'un bien particulier.

2.5.2.2. Sous sous-cycle 02 « Choix du fournisseur »

Les fournisseurs proposés par l'Acheteur doivent résulter d'un TCO (Tableau Comparatif des Offres) avec motivation du choix retenu.

Le contrôle de la régularité de la passation de la commande (Dossier de consultation, validation technique du besoin, TCO, projet de contrat) est effectué par l'Acheteur et son responsable hiérarchique pour la catégorie d'Achats.

La validation d'un TCO se fait par le Directeur Achats ou son intérim par le moyen d'email tenant « accord et validation » et entériné par la signature dudit TCO par les Responsables Catégorie d'Achats.

Pour les Achats dont le montant est égale ou inférieur à **30 000 DZD/HT** l'approbation et la signature du TCO se fait par le Responsable Hiérarchique pour la catégorie d'Achats.

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Pour certain achats stratégiques (complexes, à grand montants, investissement), une commission plus large pourra être constituée avec implication d'autres intervenants (techniques ou financiers), sur décision du Directeur Achats ou de son intérim.

Dans le cas d'extrême urgence ou de recommandation d'un fournisseur, la direction concernée doit motiver sa demande par un rapport détaillé et la Direction Achats pourra élargir la décision au DG pour arbitrage final.

2.5.3. Sous-cycle 03 « Contrat, Avenants, Signature et l'exécution »

La contractualisation est sous la responsabilité de la Direction Achats. Toutefois selon la complexité technique du besoin, la Direction Achats peut solliciter d'autres fonctions (Industriel, Finance, Juridique, R&D, Qualité, SCM, etc.) pour participer à cette étape du processus, notamment pour la validation des aspects techniques, négociations des conditions de paiement, établissement de garanties bancaires, droit et juridiction applicable ou autres.

Les Contrats sont établis pour les fournitures et services exigeants des garanties et modalités de réception spécifiques qui devraient être obligatoirement fixées et encadrées dans un contrat ou convention ainsi que pour l'acquisition de fournitures ou prestation de services de type courant et à caractère répétitif.

Un contrat pour l'acquisition de fournitures ou prestation de services de type courant et à caractère répétitif doivent respecter les règles de fond et de forme et faire référence aux clauses essentielles suivantes ;

- Prix unitaires, quantités estimatives, montants estimatifs ;
- Modalités de paiement, de fixation des prix et de livraisons successives ;
- Entrée en vigueur, durée et échéance du contrat ;
- Spécifications des produits, garanties légales, défauts et réclamation ;
- Clause attributive de juridiction.

Les Contrats de CEVITAL Agro-industries sont signés par le Directeur Achats et à son appréciation par le Directeur Général.

L'augmentation ou la diminution des besoins et/ou modification d'une ou plusieurs clauses du contrat, est soumis à la signature d'un avenant selon les mêmes règles de validation du contrat. L'Avenant doit être conclu dans les délais contractuels.

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Après signature du contrat, celui-ci est enregistré sur l'application (IMANGER) un exemplaire (original) est remis au fournisseur, un exemplaire (Original) à la DFC, un exemplaire (Copie) aux approvisionnements pour établissement des bons de commandes et exécution des modalités et termes négociés.

2.5.4. Sous cycle 04 « Bon de commandes – annulation »

Dans le cas où il n'y a pas lieu d'établir un contrat, les Bons de Commandes sont établit par le département approvisionnements sur la base d'un TCO validé par le Directeur Achats ou son intérim et accompagné de l'offre retenue.

Tout achat doit être formalisé à minima par un bon de commande, qui doit porter les mentions nécessaires suivantes :

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

Les bons de commande établis et transmis aux fournisseurs peuvent être annulés pour des raisons de non-respect des conditions d'achat.

La décision d'annulation doit être prise conjointement entre la Direction des Achats et le Client Interne.

La Direction des Achats transmet au fournisseur un courrier d'annulation de commande en précisant les raisons de cette annulation.

2.5.5. Sous cycle 05 « Modalité et termes de paiement »

Les termes de paiement standards de CEVITAL Agro-industrie sont de 60 jours date de réception de la facture pour les Achat locaux et à échéance pour les achats internationaux.

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Toutefois, ces délais peuvent être rallongés ou réduits selon le type d'achat. Toute exception requiert l'approbation préalable du Directeur Achats, tout en précisant les termes négociés sur le TCO et le Bon de commande ou le Contrat.

Le respect des termes de paiement négociés avec nos fournisseurs est une responsabilité commune et les règlements des fournisseurs sont effectués selon les termes de paiement négociés et suivant le calendrier de paiement convenu avec le fournisseur.

2.5.6. Sous cycle 06 « Archivage du Dossier Achats »

L'accusé de réception du département approvisionnements sur le dossier Achats, habilite l'Acheteur à transférer le dossier pour exécution par ; l'approvisionneur et archivage après l'accusé de paiement du fournisseur sauf pour les paiements partiels.

Le dossier achats doit comprendre obligatoirement :

- DA / PDA annuel ou trimestriel pour les intrants et packaging ;
- Offres reçues ;
- La validation de l'achat ;
- Le tableau comparatif des offres « signé ».

2.5.7. Sous cycle 07 « Dérogation »

Dans le cas où une des règles énoncées dans la présente procédure ne pourrait être respectée, une dérogation signée par le Directeur Général de CEVITAL Agro-industries ou son intérim est obligatoire. (Annexe 1 : Fiche de demande de dérogation).

2.6. Domaine d'application de la procédure achats :

Cette procédure est applicable à l'ensemble des demandes d'achats de fournitures et de services émises par les différentes structures au sein de CEVITAL Agro-industries à l'exception des achats des commodités.

2.7. Définition des principaux mots-clés liés à la procédure d'achat

Pour bien assimiler notre cas pratique on juge importante de présenter quelques définitions selon l'entreprise CEVITAL

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

- **Tableau comparatif des offres** : il s'agit de rassembler sur un même tableau les différentes propositions reçues dans le cadre d'un appel d'offres de façon à les décomposer économiquement et techniquement et pouvoir ainsi les comparer.
- **Proforma invoice / Facture proforma** : document traduisant l'offre du Fournisseur.
- **Request for Information** : il s'agit d'une demande exprimée envers le fournisseur afin de recevoir des informations sur la société, le catalogue, les prix pratiqués et toutes autres informations dont l'acheteur aurait besoin pour connaître le marché, établir une liste de fournisseurs pouvant répondre au besoin exprimé par le demandeur, identifier des alternatives à un fournisseur en place (sourcing). Un RFI peut être également lancé pour aider le demandeur à affiner son besoin en vue de lancer un appel d'offres ou encore par exemple pour déterminer l'enveloppe budgétaire d'un projet. Les prix dans ce cas sont donnés à titre indicatif et ne constituent pas une offre du fournisseur au besoin Cevital.
- **Request for Quotation** : il s'agit d'une consultation simple formalisée par une demande d'offre de prix relative à un besoin exprimé en interne par un demandeur. Généralement, lors d'un RFQ l'acheteur consulte le marché à la fois sur l'aspect technique et l'aspect financier.
- **Bon de commande** : document engageant l'entreprise vis-à-vis de son fournisseur. Ce document doit reprendre les Conditions Générales d'Achats de l'entreprise et, si applicable, la référence du contrat auquel le bon de commande se réfère.
- **Bon de livraison** : document justifiant la livraison de la commande par le fournisseur.
- **Bon de réception** : document constatant de la conformité de la livraison des Fournitures commandés par rapport à ce qui a été commandé.
- **Attestation de service fait** : document constatant de la conformité de la livraison de la prestation des services commandés par rapport à ce qui a été commandé.
- **Sourcing** : Processus d'identification des fournisseurs potentiels.

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Section 03 : Déroulement de la mission d'audit de la fonction achat au sein de CEVITAL Agro-industrie

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

La conduite efficace des missions d'audits interne requiert, de ce fait, l'utilisation d'une approche méthodologique simple et pragmatique ainsi que des outils adaptés à ce type de missions.

Dans notre mission au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industries, nous allons essayer de conduire un audit de la fonction achats. Pour se faire, nous avons réparti cette section en trois phases, conformément aux normes d'audit : phase préparation, phase réalisation et phase conclusion.

3.1. La phase de préparation

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

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

3.1.1. Réception de l'ordre mission

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



Bejaia, Le 15/04/2021

LETTRE DE MISSION

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

La mission sera réalisée par Hamani Lydia et Tahar Assia, auditeurs interne et supervisée par monsieur Karim Belkacem.

Elle se déroulera du 23/04/2021 au 14/05/2021

Objectif de la mission :

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

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

La direction des finances et comptabilité

Source : Réalisés par nous même

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

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

3.1.2. La prise de connaissance de l'entreprise :

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

- La prise de connaissance de la structure à auditer ;

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

- Grille d'analyse des tâches ;
- Plan d'approche ;
- La grille de circulation.

3.1.2.1. La prise de connaissance de la structure à auditer

Dans le but de préparer au mieux notre travail et en se référant aux normes de travail, généralement admises, nous avons débuté par la prise de connaissance générale de l'entreprise et cela en mettant l'accent particulièrement sur la fonction achat.

Cette prise de connaissance nous a permis de récolter des informations sur la nature de F activité principale et les différents aspects de l'entreprise.

➤ **Secteur d'activité**

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

➤ **Données quantitatives**

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

3.1.2.2. Tableau de grille d'analyse des tâches

Tableau N°11 : Grille d'analyse des tâches

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

17. Enregistrement de la facture	EX							X	
18. règlement de la facture	EX								X

Source : réaliser par nous-mêmes

EX : Exécution AU : Autorisation EN : Enregistrement

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

3.1.2.3. Plan d'approche

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

Tableau N° 12 : plan d'approche.

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Réception de la marchandise avec un bon de livraison (BL)	Le BL représente un accusé de réception de la marchandise
Etablissement d'un bon de réception (BR)	Réception de produit conformément aux normes de qualité et de quantité
Vérification de la marchandise	Comparaison entre le BC et BL
Réception de la facture	Pièce justificative pour la comptabilisation et le paiement des fournisseurs
Stockage	protection des marchandises
Emission de BR sur sage 1000	le produit a bien été réceptionné par l'entreprise il conformément aux normes de qualité et de quantité
Validation du BR	L'approbation
Rapprochement du BC, BR, TCO, FA	Pour la vérification des informations dans les documents
Le règlement de la facture	Règlement de la dette

Source : réalisation par nous-mêmes

3.1.2.4. Diagramme de circulation des documents

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

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

Légende des symboles et abréviations utilisés.

Symboles :



Conversation



Document



Document original

Abréviations :

AB : Bonne de Commande

DC : Demande de cotation

BR : Bonne de Réception

FF : Facteur

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

DA : Demande d'Achat

FF : Facteur Pro Forma

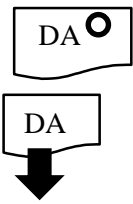
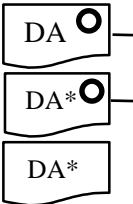
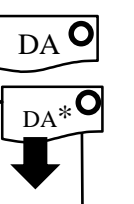

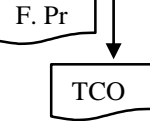

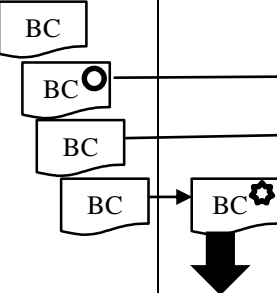
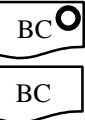
DA* : Bon d'Achat sur le Logiciel

TCO : Tableau Comparatif des Offres

☆ : Accusé de réception

CH : Chèque

Tableau N° 13 : Diagramme de circulation des documents

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

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

Source : réalisé par nous-mêmes

3.1.3. Prise de connaissance des risques

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

Au cours de cette étape, deux outils seront utilisés :

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

3.1.3.1. Questionnaire de contrôle interne (1er version) :

C'est un questionnaire qui pose des questions afin de vérifier le respect des principes du contrôle interne principalement la séparation des tâches.

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Tableau N° 14 : Questionnaire de contrôle interne (1^{er} version) :

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Est-ce que le service achat peut atteindre ces objectifs par apport aux procédures mise en place indépendamment de ces moyens ?	X		
---	----------	--	--

Source : réalisé par nous-même

3.1.3.2. Tableau des forces et des faiblesses a apparentes

Le tableau de forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse de risque sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentiels, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer de rapport d'orientation.

Tableau N° 15 : Tableau des forces

Taches	Objectifs	Risques	Conséquences	Evaluation
Validation de la DA sur sage100	Approbation et autorisation	Validé la DA sans la vérifiée	Exposer l'entreprise au risque de fraude	Force
Emission de BR sur sage 1000	Le produit a bien été réceptionné par l'entreprise conformément aux normes de qualité et de quantité	Erreur des références ou des quantités	Exposer l'entreprise au risque des fraudes	Force
Rapprochement de BC, BR, TCO, facture	Vérification de l'adéquation des informations dans les divers documents (te recoupement)	Non correspondance entre facture, BC, BR, TCO	Comptabilisation erronée	Force
Règlement de la facture	Acquittement de la dette	Non-respect des délais de règlement	Retard dans le règlement des dettes et conflits avec les fournisseurs	Force

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Tableau N° 16 : Tableau des faiblesses

Taches	Objectifs	Risques	Conséquences	Evaluation
Etablissement de la demande d'achats manuels	L'expression du besoin d'achat	Le service demandeurs n'est pas organisé	Coût de stockage trop élevé, pertes dues au vieillissement ou la détérioration des produits, frais excessifs de réapprovisionnement	Faiblesse
Etablissement du tableau comparatif des offres	A partir des factures pro forma, l'approvisionneur établit un TCO pour sélectionner un fournisseur	Ne pas suivre la procédure en consultant qu'un seul fournisseur	Les prix pratiqués par le marché sont inférieurs à ceux du fournisseur (sous-évaluation des prix)	Faiblesse

Source : réalisé par nous-mêmes

3.1.4. Choix des objectifs (rapport d'orientation)

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Mission d'audit de la fonction achat

la date 02/ 05/2022

Société auditée : CEVTAL Agro-industrie SPA

Rapport d'orientation

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

Objectifs généraux :

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

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

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

Objectifs spécifiques :

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

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

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

Champ d'action :

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

Service gestion des stocks

- Service achats
- Service comptabilité fournisseur
- Service trésorerie.

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

3.1.4.1. Phase de réalisation de la mission :

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

3.1.4.2. La réunion d'ouverture

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

Mission d'audit de la fonction achats	la date 03/05/2022
Société auditée : CEVITAL Agro-industrie SPA	
PROCES VERBAL	
Objet : Réunion d'ouverture	
Ordre du jour : Examen du « Rapport d'orientation »	
Participation :	
➤ les auditeurs :	
• M ^{elle} Hamani Lydia	
• M ^{elle} Tahar Assia	
➤ Les audités	
• Le Directeur des approvisionnements	
• Le Responsable achats	
• Le responsable gestion des stocks	
La réunion d'ouverture a eu lieu le jour/mois/années. (indiqué l'heure) au siège social de la société.	
Les auditeurs :	Les Audités :

3.1.5. Travail sur le terrain

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

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

3.1.5.1. Questionnaire du contrôle interne

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

Tableau N° 17 : Questionnaire du contrôle interne : 2eme version

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Le service comptable tien-t-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoir n'ont pas été reçus ?	X		
Ce registre fait-il l'objet d'une revue régulière pour identifier les causes des retards ?	X		
3. Tous les factures sont-elles correctement autorisées et enregistrées :			
Les factures d'avoir reçus sont-elles vérifiées quant aux ; - Quantités ? - Prix unitaires ? - TVA ou autres déductions ou charges ?	X X X		
La procédure règlement des factures comprend-elle - La vérification des conditions de parement des prix et des quantités figure dans les factures par et comparaison avec le bon de commandes ?	X		
Les factures des fournisseurs sont-elles approchées : - Des bons de réception en ce qui concerne la nature et la qualité des articles ?	X		
Les doubles de factures sont-ils marqués lisiblement dès leur réception afin d'éviter des doubles paiements ?	X		
Les personnes chargée d'imputer les factures disposent-elle : - D'une liste des codes fournisseurs - D'un plan comptable	X X		

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

- Des règles d'imputation (notamment en ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisation et la récupération de la TVA)	X		
Un document est-il établi pour les articles qui ne sont pas acceptés par le service réception ou pour les éléments qui sont retournés aux fournisseurs ?	X		
4. Tous les décaissements et encaissement sont-ils correctement autorisés et enregistrés :			
Quel est le mode de règlement le plus utilisé : - Chèque (banque) ? - Caisse ?	X	X	
Les chèques sont-ils bien enregistrés et prénumérotés ?	X		
les chèques sont-ils préparés au vu des pièces justificatives régulièrement approuvées, et les personnes qui les préparent sont-elles indépendantes de celles qui approuvent ces pièces ?	X		
Les personnes habilitées à signer les chèques sont-ils désignées ? si oui, par qui ?	X		PDG
Les carnets de chèques vierges sont-ils gardés dans un lieu sûr et sous la responsabilité d'une personne n'ayant pas la signature ?	X		Dans le coffre au niveau de la caisse
Les pièces justificatives sont-elles classées après paiement de la personne qui approuve les justificatifs de paiement ?	X		

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

L'usage des chèques à blanc est-il permis ?		X	
Les chèques abimés sont-ils annulés de telle sorte qu'ils ne puissent plus être utilisés et classés dans un dossier en vue de toute vérification ultérieure ?	X		

Source : réalisé par nous-mêmes

3.1.5.2. Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

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

Tableau N° 18 : FRAP N° 1

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

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau N° 19 : FRAP N° 2

Problème : non-conformité à la procédure de sélection du fournisseur
Constat : ne pas suivre l'établissement du tableau comparatif des offres
Cause : contrainte de temps
Conséquence : les prix pratiqués par le marché sont inférieurs à ceux du fournisseur (sous-évaluation des prix)

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Recommandation : le service demandeur doit avoir un suivi permanent de ses besoins, afin de prévoir ces derniers assez tôt pour que le service achats effectue son travail correctement.		
Etablit par :	Validé par :	Approuvé par :
M ^{elle} Hamani Lydia	La DFC	Chef de mission
M ^{elle} Tahar Assia		

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau N° 20 : FRAP N° 3

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

Source : réalisé par nous-mêmes

3.1.5.3. Cahier des recommandations

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

Mission d'audit de la fonction achats

la date 08/05/2022

Société auditée : CEVITAL agro-industrie SPA

LETTRE DE RECOMMANDATIONS

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

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

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

Source : réalisé par nous-mêmes

3.1.6. Phase de restitutions des résultats de l'audit

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

Cette phase contient les étapes suivantes :

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

3.1.6.1. Projet de rapport d'audit

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

3.1.6.2. Réunion de clôture

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

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

Misses d'audit de la fonction achat	la date 11/05/2022
Société auditée : CEVITAL agro-industrie SPA	
PROCES VERBAL	
Objet : Réunion de clôture	
Ordre du jour :	
Examen du « Projet de Rapport d'Audit »	
Approbation des recommandations	
Détermination du programme de suivi des recommandations	
Participants :	
➤ les auditeurs :	
• M ^{elle} Hamani Lydia	
• M ^{elle} Tahar Assia	
➤ Ses audités :	
• Le Directeur des approvisionnements	
• Le Responsable achats	
• Le responsable gestion des stocks	
Au cours de la réunion de clôture les présents vont procéder à l'examen du « Projet de Rapport d'Audit » et à sa validation générale par les audités.	
Les recommandations sont adressées à la Direction finance et comptabilité du fait que c'est elle qui donne le feu vert de la mise en place des recommandations. Ainsi, les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour rédiger le «Rapport d'audit» dans son état final.	
Les auditeurs	Les audités

Source : réalisé par nous-mêmes

3.1.6.3. Rapport d'audit

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

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

Chapitre III : L'audit interne de cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries

Rapport d'audit

Entité auditée : Fonction Achat CEVITAL-FOOD

MISSION D'AUDIT OPERATIONNEL : FONCTION ACHATS

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

Destinataires :

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

Rédigé par :

M^{elle} Hamani Lydia

M^{elle} Tahar Assia

Validé par :

Direction finance et comptabilité

Approuvé par :

Chef de mission

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

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

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

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

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

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

Recommandation : renforcer l'effectif de la structure.

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

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

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

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

Source : réalisé par nous-mêmes

3.1.6.4. La lettre du président

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

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

<p style="text-align: center;">Lettre du président</p> <p>Monsieur le Directeur,</p> <p>Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction achats nous avons procédé à l'évaluation des dispositifs du contrôle interne de la dite fonction du 15/04/2022 au 14/05/2022.</p> <p>Notre évaluation a été effectuée en observant les procédures, généralement appliquées en matière des commandes d'achats. Elle comporte toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires en les circonstances.</p> <p>Sur la base de cette évaluation on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests ont été effectués pour tous les services concernés, à savoir Le service gestion des stocks, le service comptabilité fournisseur locale, le service trésorerie.</p> <p>Des anomalies ont été décelées tant au niveau du service achats que au niveau des autres services cités d-dessus.</p> <p>Les principaux problèmes peuvent se résumer comme suit :</p> <p>Problème 1 : le service demandeur n'est pas assez organisé ;</p> <p>Problème 2 : Non-conformité à la procédure de sélection du fournisseur ;</p> <p>Problème 3 : Non contrôle de bon de livraison à la réception de la commande.</p> <p>Le rapport est exclusivement destiné à informer, et à être utilisé, par la direction, et d'autres structures internes à l'entreprise.</p> <p>Nous serions heureux de discuter de ces commentaires avec vous, et de vous faire assister, si vous le souhaitez dans la mise en œuvre des suggestions proposées.</p> <p>Veuillez agréer, Monsieur le président, l'expression de nos salutations les meilleures.</p> <p style="text-align: right;">Signature du chef mission</p>
--

Source : réalisé par nous-mêmes

Conclusion

Pour conclure, à travers ce stage pratique nous avons pu voir comment se pratique les méthodes et outils de l'audit interne sur le terrain. En effet, il nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière. Ce stage nous a permis aussi de ressortir le rôle de ces méthodes et outils dans l'efficacité de la SPA CEVTAL.

Durant ce stage nous avons dévoilé le déroulement de la mission d'audit interne. Pour ce faire, nous avons utilisé quelques outils indispensables à notre mission, qui ont permis d'auditer la fonction achat, d'où l'objectif spécifique est d'optimiser cette fonction, et l'objectif général est d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'auditeur utilise les méthodes et outils pour détecter les anomalies qui peuvent bloquer la procédure d'achat ou de stockage, et ensuite suggérer des solutions ou donner des recommandations qui permettent d'y remédier et de les éviter d'une manière définitive

Conclusion générale

Conclusion générale

Toute entreprise quelle que soit sa taille doit effectuer des vérifications permanentes qui peuvent aller d'un simple contrôle pour les petites entreprises, à un audit pour les plus grandes et ce dans le but de garantir la qualité de l'organisation et de l'information à travers la performance de l'entreprise.

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

L'auditeur interne décèle les forces et les faiblesses d'un système et propose des axes d'améliorations à la direction. Le travail d'un auditeur se base sur un référentiel, sur des normes, l'auditeur se prononce donc sur la conformité des procédures appliquées par l'entreprise à ces normes. En effet, il faut savoir que pour réaliser une mission d'audit interne, il faut connaître ses finalités, savoir ses différentes phases, maîtriser les outils et parvenir à s'organiser correctement pour sa réussite. Bien qu'il existe une méthodologie et de nombreux outils à la disposition de l'auditeur, à tous moments, c'est son jugement et son professionnalisme qui vont déterminer l'étendue des travaux à mettre en œuvre et à superviser, et cela confirme la deuxième hypothèse.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloté et assisté par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Ce travail nous a permis de vérifier à quel point l'audit interne est important notamment dans l'évaluation du système de contrôle interne, par sa vérification de la bonne application des procédures mises en place ainsi que l'efficacité de ces procédures, d'où sa contribution par ses conseils et recommandations à l'efficacité du système de contrôle interne.

Conclusion générale

Autre point ressortir de ce travail qui nous a permis de confirmer la troisième hypothèse, c'est que l'audit interne joue un rôle important, elle permet de garantir la qualité de l'information et aide les dirigeants dans le processus décisionnel, ainsi elle contribue à la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise à travers sa recherche, sa reconnaissance et son évaluation en permanence des risques qui pourraient compromettre ou empêcher la réalisation des objectifs.

Ainsi, nous avons pu apercevoir que l'audit interne est un outil indispensable pour toute organisation. Il leur permet une meilleure organisation ainsi qu'un bon fonctionnement de leurs services et une bonne application des procédures mises en place par la direction générale, il est donc primordial que la pratique de ce dernier ne soit pas négligée par toute organisation désirante à être performante et efficace.

Tout au long de notre travail, notre objectif était de démontrer l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise, partant du principe que la performance de l'entreprise est une alliance entre l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire que lorsque les opérations de l'entreprise deviennent plus efficace et efficiente du fait que la direction générale mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant ses coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise.

A travers notre stage nous avons constaté que l'entreprise CEVITAL agro-industries dispose d'une cellule d'audit interne très performante et efficace, elle est devenue un outil indispensable pour la gestion et la maîtrise de ses activités, ce qui explique l'importance attribuée par les dirigeants pour les propositions et les solutions suggérées par ce service.

Ainsi, durant notre recherche on a constaté que l'audit des achats apporte une réelle solution dans la relation entre l'entreprise CEVITAL et ses fournisseurs et sous-traitants. L'audit interne passe en revue toute le processus achats pour assurer la régularité, la conformité et la pertinence du ce cycle.

En effet, au cours de notre stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL agro-industries, nous avons essayé d'illustrer l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise, en étudiant la fonction achats où on a démontré l'intervention de l'audit interne durant le cycle achats, depuis la phase de l'expression du besoin jusqu'à la phase de paiement des factures. On a pu déduire que l'audit interne garantit une meilleure gestion pour le processus achats, et aussi il permet de vérifier que les procédures sont respectées par l'ensemble de

Conclusion générale

l'entreprise, ce qui confirme la dernière hypothèse.

Quoi que nous ayons pu avoir une idée claire sur la fonction d'audit interne au sien de CEVITAL et avoir analysé un tant soit peu son apport dans le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise, notre travail n'est pas épargné de certaines insuffisances et lacunes qui sont dues à deux facteurs : La confidentialité des documents et Insuffisance de temps « duré du stage ».

En conclusion, malgré les difficultés que nous avons rencontrées tout au long de notre stage, nous pouvons dire que notre mission au sein de CEVITAL était bénéfique puisqu'elle nous a permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine d'audit interne et de découvrir le monde professionnel.

Références bibliographiques

Bibliographie

Ouvrage :

- Alain, MIKOL, « contrôle interne », presses universitaires de France de l'année 1998, édition février 1998, Paris, page 5.
- ARMAND, Dayan, « Manuel de gestion » 2ème Édition Ellipes Marketing, Paris, 2004, page 925.
- BENOIT, Pige, « Audit et contrôle interne », 3ème édition EMS, Paris, 2010, page 19.
- Bourrouilh, Parège, O, Shick, P, Vera, J. (2010). Audit interne et référentiels de risques. Paris, Edition Dunod, page 36.
- BRANCEL, Frank, « La gouvernance des entreprises », édition Economica, Paris, 1997, page 07.
- BURLAUD, A, et autres, « dictionnaire de gestion », édition Foucher, Paris, 1995.
- Capron, M, « La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance ?, gérer et comprendre », décembre 1990, page 75.
- CARTIER LE GUERINEL Michèle, « Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel des normes », ordre des experts comptables, Maroc, 2006, page 33.
- CETIC, « L'Audit et la maîtrise des risques de gestion, Contrôle interne et typologie des risques », 1997, page 37.
- CHARREAUX Gérard, « Le gouvernement des Entreprise : Coprorate Gouvernance, Théories et Faits », Economica, Paris, 1997, page 01.
- Chartered Institute of Internal Auditors, 2011, « Définition of Internal Auditing Code of Ethics: International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing » édition 2011.
- COHEN, E, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, page 83.
- CORBEL, Bernard, MURRY, Bernard, « L'audit qualité interne démarche et technique de communication », édition Afnor, Paris, 2000, page 06.
- Darrine, Bakkour, « Un essai de définition du concept de gouvernance .Lameta Laboratoire montpelliérain d'économie théorique et appliquée-unité mixte de recherche.Montpellier », 2013, page 10.
- Ebondon, Mandzila, E, « Audit interne et gouvernance d'entreprise: lecteurs théoriques et enjeux pratiques », édition 2007.
- Georges, Selimet David, McNamee, « Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm », édition IIA Research Foundation, 2003, page 35.
- GRAND, Bernard, VERDALLE, Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, Paris, 1999.
- H, Vlaminick, « Histoire de la comptabilité », édition 1979, page 17.
- HADJ, SADOK, Tahar, « Les risques de l'entreprise et de la banques », édition DAHLAB, Msila, 2007, page 10.
- HAMZAoui, Mohamed, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition Pearson, 2008, Orléans, page 79.

Références bibliographiques

- J, Rafféheau, F, Dubois et Menoville, « L'audit opérationnel, cool. Que sais-je ? » Pub1984, page7.
- L, Collins et G, Valin, « audit et contrôle interne », 4ème Ed, 1992, page 21.
- LAWRENCE, B, SAWYER, « la pratique de l'audit interne », 2eme Édition, LIA, 1976, page 123.
- LORINO Philipe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003, page 5.
- Mohammed, Hamzaoui, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition village mondial, paris, 2005, page 108.
- MOUGIN, Yvon, « Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD », édition Afnor, Paris, 2008, page 219.
- Price, terhouse, Coopers, 2008 « L'audit interne en 2012: perspectives et enjeux » édition 2008.
- R, KHELASSI, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2ème éditions, Alger, 2007, page 355-357.
- RAFLEGEAN, Jean, « L'audit opérationnel », édition PUF, 1984, page 73.
- RENARD Jacques, « Audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, paris, 2003, page 99.
- RENARD, Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7emeÉdition, Édition d'organisation, Paris, 2010, page 72.
- SCHICK, Pierre et autres, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010, page 185 -187.
- SCHICK, Pierre, « Mémento d'audit interne », édition Dunod, Paris, 2007, page 5.
- SILLERO, Alberto, « Audit et révision légal », édition Eska, 2000, page 12.
- Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Édition La Découverte, Paris .2004, page 53.
- VALIN, G, « Controlor&Auditor », Édition, Dunod, Paris, 2006, page 179-189.
- VILLALONGA, Christophe, « L'audit qualité interne-une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit », édition DUNOD, Paris, 2003, page 03.

Thèses :

- CHEKROUN, Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, 2013, page 65.
- ROUANE, Abderrahmane, « L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-Pratique », Thèse de magistère, Université d'Alger, 2006, page 30.

Mémoires :

- Hadjaz, Hora, Lahmar, Samia, « Etude du rôle de l'auditeur légal dans la gouvernance de L'entreprise cas de l'ONA Alger », mémoire en vue d'obtention du diplôme master, université mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2018, page 67

Références bibliographiques

- Saidi, Lina, khaldi, oumessad, « L'impact de l'audit interne sur la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire de fin d'étude, université de Bejaia, 2014, page 29.
- ZONGO Bernard, « Audit de la gestion du risque logistique », Mémoire de fin d'étude de 3e cycle, Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance, Mars 2008, page 18.

Site :

- <http://www.algeriacorporategovernance.org/> (consulté le 12/04/2022).
- <https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/standars-2017 /ippf-standars-2017-french.pdf> (consulté le 03/04/2022)

Lois :

- Loi n°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40, page 18.
- Loi n°91-08 du 27 avril 1991, relatif à la loi de finance, définit le commissaire aux comptes, article 27.

Les annexes

Les annexes

Annexe 01 : Fiche de demande de dérogation

Demande de Dérogation Exeptionnelle		
Identification de l'achat :		
N° de la DA		
Nom et prenom du demandeur		
Structure concernée		
Nature du besoin		
Designation du besoin		
<p>Je soussigné (nom prenom + fonction) sollicite une derogation exceptionnelle conformement à l'Article 5.9 de la procedure achats Agro-industries pour les raisons suivantes:</p> <p><input type="checkbox"/> Urgence exceptionnelle</p> <p><input type="checkbox"/> Fournisseur recommandé</p> <p><input type="checkbox"/> Autre (spécifier) :</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>		
Approbation de la direction demandresse		
Nom et Prenom	Date/Signature	
Decision de la direction Générale		
Demande Acceptée	Demande Refusée	Date /Signature
Commentaire :		

Annexe 2 : Code de conduite

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

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

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

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

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

Table des matières

Remerciement.....	1
Dédicaces	
Listes des abreviations	
liste des tableaux.....	
Liste des figures	
Introduction générale	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel de l’audit interne.....	4
Section 01 : généralité sur l’audit interne	4
1.1. Aperçu historique sur l’audit interne	4
1.2. Définition de l’audit.....	7
1.3. Définition de l’audit interne	8
1.4. L’objectif de l’audit interne	10
Section 02 : Positionnement et le cadre de référence d’audit interne	10
2.1. Positionnement de l’audit interne	10
2.1.1. L’audit interne et l’audit externe.....	11
2.1.2. L’audit interne et contrôle de gestion	13
2.1.3. L’audit interne et l’inspection	15
2.1.4. L’audit interne et l’audit de qualité.....	16
2.1.5. L’audit interne et contrôle interne.....	18
2.1.6. L’audit interne et le risque management.....	19
2.2. Le cadre de référence d’audit interne	20
2.2.1. Le code de déontologie	20
2.2.2. Les normes internationales d’audit interne	21
Section 03 : la démarche et les outils de l’audit interne	22
3.1. La démarche d’une mission d’audit.....	22

3.1.1. Définition de la mission	23
3.1.2. Le champ d'application.....	23
3.1.3. La durée	24
3.1.3.1. La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines).....	24
3.1.4. Les phases de la mission de l'audit interne.....	25
3.2. Les outils d'audit interne	32
3.2.1. Les outils d'interrogation	32
3.2.2. Outils de descriptions.....	36
Chapitre II:L'audit interne, outil indispensable pour la performance de l'entreprise....	40
Section 01 : Le contrôle interne et sa relation avec l'audit interne :.....	40
1.1. Définition de contrôle interne.....	40
1.2. Les acteurs de contrôle interne	43
1.2.1. Les acteurs internes :.....	43
1.2.2. Les acteurs externes :.....	44
1.3. Les objectifs du contrôle interne	44
1.3.1. Objectif général.....	45
1.3.2. Objectif permanent.....	45
1.4. Les principes fondamentaux du contrôle interne :.....	46
1.5. Les conditions d'un bon contrôle interne	47
1.6. La relation entre l'audit interne et le contrôle interne	49
Section 02 : la gouvernance et sa relation avec l'audit interne.....	50
2.1. Définition de la gouvernance.....	50
2.2. Les participants de la gouvernance d'entreprise.....	51
2.3. Le rôle de la gouvernance d'entreprise.....	53
2.4. Les objectifs de la gouvernance.....	53

2.5. Les principes d'une bonne gouvernance :	54
2.6. La relation entre l'audit interne et la Gouvernance d'entreprise	54
Section 03 : La gestion des risques et sa relation avec l'audit interne.....	56
3.1. Définition de risque d'audit	56
3.2. Les différents types de risque	57
3.3. Objectif de la gestion des risques	57
3.4. Processus de la gestion des risques.....	59
3.4.1. Identification des risques	59
3.4.2. Analyse des risques	59
3.4.3. Évaluation des risques.....	59
3.4.4. Traitement des risques	60
3.4.5. Le contrôle/suivi des risques.....	60
3.5. Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques	60
3.6. La différence entre l'Audit interne et gestion des risques	61
Chapitre III: L'audit interne du cycle achat au sein de l'entreprise CEVITAL	63
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	63
1.1. Identification du complexe Agro-industriel CEVITAL	63
1.1.1. Les activités de CEVITAL.....	64
1.2. L'organisation générale des composantes et les missions des directions.....	67
1.2.1. L'organigramme général de CEVITAL Agro-Industrie	67
Section 02 : Présentation de la fonction d'achats au sien de CEVITAL.....	71
2.1. Définition de la fonction achats	71
2.2. La mission de la fonction achats.....	71
2.3. Le processus d'achats	71
2.4. L'objet de la procédure d'achats chez CEVITAL	72
2.5. La procédure d'achats	72

2.6. Domaine d'application de la procédure achats	77
2.7. Définition des principaux mots-clés liés à la procédure d'achat	77
Section 03 : Déroulement de la mission d'audit de la fonction achat au sein de CEVITAL	
Agro-industrie	79
3.1.1. Réception de l'ordre mission	79
3.1.2. La prise de connaissance de l'entreprise :	80
3.1.2.1. La prise de connaissance de la structure à auditer	81
3.1.2.2. Tableau de grille d'analyse des tâches	82
3.1.2.3. Plan d'approche	83
3.1.2.4. Diagramme de circulation des documents	84
3.1.3. Prise de connaissance des risques	86
3.1.3.1. Questionnaire de contrôle interne (1er version) :	86
3.1.3.2. Tableau des forces et des faiblesses a apparentes.....	89
3.1.4. Choix des objectifs (rapport d'orientation)	90
3.1.4.1. Phase de réalisation de la mission :	92
3.1.4.2. La réunion d'ouverture	92
3.1.5. Travail sur le terrain	92
3.1.5.1. Questionnaire du contrôle interne.....	93
3.1.5.2. Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).....	97
3.1.5.3. Cahier des recommandations	98
3.1.6. Phase de restitutions des résultats de l'audit	99
3.1.6.1. Projet de rapport d'audit	99
3.1.6.2. Réunion de clôture.....	100
3.1.6.3. Rapport d'audit	101
3.1.6.4. La lettre du président	103

Conclusion générale	105
Bibliographie	108
Les annexes.....	111
Résumé.....	

Résumé

Les entreprises représentent un segment important dans l'économie et sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance dans un environnement devenu très complexe. Afin d'atteindre leurs objectifs et garantir leurs pérennités, ces entreprises nécessitent la mise en place d'une fonction d'audit interne.

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

D'après l'étude pratique menée au sein de l'entreprise CEVITAL agro-industries, on a constaté que l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise, par la mise en œuvre d'un dispositif qui permet de garantir une meilleure gestion pour le processus achats.

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

Abstract :

Companies represent an important segment in the economy and are constantly faced with improving their performance in an environment that has become very complex. In order to achieve their objectives and guarantee their sustainability, these companies need to set up an internal audit function.

Internal audit is one of the most important activities in the company, because it allows to evaluate the process of governance, the effectiveness of the internal control system, the control of risk within the company and allows leading to recommendations for any dysfunction, it is also a tool for measuring and creating added value and improving a company's performance.

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

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