



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Comptabilité et Audit (CA)

Thème :

**La pratique de controle interne
au sein d'une entreprise**

Réalisé par :

BOUMEZOUED Youba

Encadré par :

Mr. IFOURAH Hocine

Promotion : 2022/2023

Remerciements

MES REMERCIMENTS AINSI QUE MES GRATITUDES VONT TOUS
PARTICULIEREMENTS A :

- ✚ A notre encadreur Mr IFOURAH pour ses précieuses aides et ses orientations vers les réalisations de ce travail.
- ✚ A la directrice de stage Mme ABDERRAHMANI qui nous a permis d'effectuer notre stage au sein de l'agence BDL 152 BEJAIA.
- ✚ Et à toutes personnes qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.
- ✚ Ma mère et mon père qui ont su me donner une bonne éducation et volonté ils m'ont encouragé et soutenus dans tout mon parcours pédagogique, les mots me manquent pour exprimer ma profonde reconnaissance.

" Jamais un orateur n'a pensé en parlant,
Jamais un auditeur n'a pensé en
écoutant "

Alain, Emile Chartier.

Mortagne_au_perche1868 -le
vesinet1951

Propos sur l'éducation

P.v.f

Sommaire

Introduction générale01

Chapitre I : Généralités sur l'audit interne

Section 01 : Aperçus historique sur l'audit interne04

Section 02 : les métiers d'auditeurs internes16

Section 03 : l'appréciation du contrôle interne18

Chapitre II : la démarche et les apports de l'audit interne

Section 01 : l'organisation et le cadre de référence28

Section 02 : les outils et technique de l'audit interne.....42

Section 03 : les méthodes de l'audit interne52

Chapitre III : Cas Pratique

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : Etude de cas

Conclusions Générale

An orange scroll graphic with a gradient from light to dark orange, featuring a shadow and rounded corners. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curling upwards and downwards respectively.

Introduction générale

Introduction générale

A l'échelon de l'économie mondiale, et au cours de ces dernières décennies, il s'est engagé un grand mouvement de réformes économiques, et plus particulièrement, dans les pays du tiers monde. Ces mutations économiques ont causé de nombreuses contestations, quant à leurs particularités théoriques, politiques, et économiques que par l'ampleur de leurs mise en application dans de nombreux pays, Au-delà de leurs perspectives, ces reformes semblent faire l'unanimité quant à la nécessité de leurs applications

L'Algérie, face aux impératifs de cette révolution, a mis en œuvre un vaste programme de réformes économiques, dont le but est d'établir un mode de gestion plus performant, capable de faire de l'entreprise publique le générateur de l'accumulation financière.

La modernisation de l'appareil économique est devenue une priorité du pays qui est conscient que les réformes structurelles restent la clé de la relance de l'activité privée, ce qui suppose, entre autres, la restructuration du secteur public, la relance des privatisations, la réforme du secteur bancaire et l'amélioration de l'environnement des affaires

La décennie quatre-vingt, plus précisément, l'année dix-neuf cent quatre-vingt-huit a été caractérisée par l'autonomie et la restructuration des entreprises publiques. Certaines lois ont été promulguées, dont l'objectif essentiel se manifestait par la gérance "rationnelle" de l'entreprise publique.

Ces réformes visaient, particulièrement : à la transformation progressive d'une gestion administrée centralisée vers une gestion autonome et conforme aux norme internationales par la réhabilitation des concepts de commercialité et de rentabilité, et a une conception purement financière et comptable qui occulte les aspects managériaux pour se concentrer sur les conditions à réunir.

L'objectif est donc, de savoir comment l'audit interne peut contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, et la problématique serait :

« La fonction d'audit interne veille-t-elle sur l'amélioration du système du contrôle interne de l'entreprise ? »

De cette problématique découlent les questions suivantes :

Introduction générale

- ✓ Comment on peut décrire l'audit interne ?
- ✓ C'est quoi la performance du système du contrôle interne?
- ✓ Quelle est la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit interne ?
- ✓ La fonction d'audit interne, veille-t-elle à l'efficacité du système du contrôle interne ?

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

- ✓ La réalisation des objectifs tracés par les dirigeants de l'entreprise.
- ✓ La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée au préalable.
- ✓ L'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer, puis élaborer des solutions et convaincre les responsables.
- ✓ La fonction d'audit interne veille à la capacité du système du contrôle interne à réaliser les objectifs du contrôle.

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous avons opté pour une démarche structurelle, imposée de trois chapitres et qui sont comme suites :

- ✓ Le premier chapitre qui un cadre purement théorique porté sur « généralités sur l'audit interne ».composé de trois sections ; Aperçus historique sur l'audit interne, les métiers d'auditeurs internes, l'appréciation du contrôle interne.
- ✓ Le deuxième chapitre « la démarche et les apports de l'audit interne », composé de trois sections ; l'organisation et le cadre de référence, les outils et technique de l'audit interne, les méthodes de l'audit interne.
- ✓ Et enfin, le troisième chapitre représente notre cas pratique au niveau de l'agence BDL, composée de deux sections, l'organisme d'accueil, cas pratique.

An orange scroll graphic with rounded corners and a slight shadow, containing the chapter title.

Chapitre 1 : Généralités sur l'audit interne

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

Section 01 : Généralités sur l'audit interne

La banque comme chaque entreprise souhaite obtenir des résultats économiques significatifs avec une croissance optimale et la meilleure répartition possible des risques. Les intérêts de toutes les parties qui interviennent à la réalisation de ces objectifs sont souvent convergentes et contradictoires, Pour cette raison la banque doit rendre des comptes les fournir certaines informations, répondant à ces préoccupations. Comme il ne servirait à rien de disposer d'information dont la qualité est douteuse, il donc nécessaire d'effectuer un contrôle soit périodique ou permanent. Dans ce contexte l'audit interne est un examen critique de ces informations.

1- L'aspect historique et théorique de l'audit :

Avant de présenter la définition de l'audit en général, et celle de l'audit interne en particulier, on va d'abord revenir en arrière jusqu'aux origines de l'audit, qui remonte au début du Moyen-âge. L'audit c'est une pratique très ancienne qui est bénéfique pour la tenue des comptes, les dépositions se faisait oralement dans une réunion, puisque peu de gens savaient lire écrire, c'est seulement en écoutant qu'on peut contrôler et porter un jugement sur les comptes. L'audit est un mot d'origine anglaise provenant du latin « audit us » quel signifie entendu. Au début de Moyen-âge, les Sumériens ont ressenti la nécessité de contrôler de la comptabilité des agents. Ce contrôle se faisait par la comparaison de sources de document d'enregistrements différentes afin de détecter les erreurs.

L'audit tant interne qu'externe s'est développé dans les grandes sociétés anglo-saxonnes en général et dans les sociétés américaines en particulier. Le mot est, par ailleurs, réutiliser lors de l'implantation en Europe des sociétés d'audit anglo-saxon dans les années '60 '70.

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

On peut certainement affirmer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme mais l'on peut, sans hésiter, avancer que l'audit interne est devenu au fil du temps une fonction universelle :

- Qui s'applique à toutes les organisations (entreprises, institutions, administrations)
- Qui s'applique à toutes les fonctions tous les processus et tous les cycles de chaque organisation.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

En Algérie, la pratique de l'audit n'était reconnue à travers les commissaires aux comptes ou des experts-comptables, et même ces professionnels ne maîtrisaient pas assez cette discipline, car la plupart d'entre eux étaient des comptables au niveau des entreprises algériennes française avant l'indépendance, et peu d'entre eux avaient des diplômes qualifiés pour la mission.

En effet jusqu'à 1975, c'était le code de commerce français qui était en vigueur régissant le contrôle des comptes, des entreprises commerciales, L'avènement de l'ordonnance numéro 7556 du 24-09-1975 un institué le nouveau code de commerce qui visait uniquement au départ les entreprises commerciales de droit privé. Cette période qui suivait l'avènement du **PCN** (plan comptable national) allait voir émerger l'audit financier externe hormis sa forme légale assurée dans le cadre du commissariat aux comptes et qui est apparu en Algérie avec la création de la société nationale de la comptabilité. Cette société publique a été mise en place pour accompagner l'installation du PCN dans les sociétés nationales.

La principale mission de la société nationale de la comptabilité et la mise en place des procédures comptables et financières au sein de l'entreprise publique et la formation des auditeurs internes.

Plus tard la loi 80-05 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la cour des comptes à été instituée par l'article 1990 de la Constitution de 1976.

En 1985 c'était la création des commissaires aux comptes conformes aux pratiques usuelles au niveau international. toutefois l'entreprise algérienne n'avait qu'un seul type de contrôle celui des commissaires aux comptes ou l'expert-comptable jusqu'à la promulgation de la loi 98-01 portant loi d'orientation sur l'entreprise publique économique et qui a donné naissance à une nouvelle vision de contrôle de l'audit de l'entreprise selon l'article 40, les entreprises publiques et économiques sont tenues d'organiser et renforcer les structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

Tableau N°1 : synthèse du progrès de l'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectif de l'audit
200 avant J.C	Rois, empereurs, églises et l'état	Clercs ou écrivain	Punir pour les détournements des fonds et protéger de patrimoine
1700_1850	Etat, tribunaux commerciaux et actionnaire	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs .protéger le patrimoine.
1850_1900	Etat et actionnaires	Professionnel de comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et les erreurs attestées la fiabilité des états financiers historiques.
1900_1940	Etat et actionnaires	Professionnel d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs attestées la fiabilité des états financiers historiques.
A partir de 1990	Etat, tiers et actionnaires	Professionnel d'audit et du conseil	Atteste l'image fidele des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Production contre la fraude internationale

Source : Lionne Collins, Gerard Valin, « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992, p17.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

2-Les risques d'audit :

Avant de présenter les différents risques étudiés dans cette approche d'audit, il est nécessaire de présenter une définition bien spécifique sur la notion du risque.

Ainsi, la recommandation internationale N°25, « importance relative et risque d'audit », de l'international fédération of Accountants (IFAC), définit le risque d'audit de façon suivante : « le risque d'audit est le risque qu'un auditeur puisse exprimer une opinion inappropriée sur une information financière comportant des inexactitudes significatives ».

2-1-Le risque inhérent (Inhérent risk) :

On peut définir le risque inhérent comme étant «le risque qu'un solde de compte ou une catégorie d'opérations puisse renfermer une inexactitude qui, seule ou ajoutée à des inexactitudes présentes dans d'autres soldes ou catégories, pourrait être significative à supposer qu'il n'y ait pas de contrôles internes s'y rapportant. Ce risque est aux activités de l'entité, à son environnement et à la nature du solde de compte ou de la catégorie d'opérations concernée». Certes, ce risque peut être décomposé en deux risques à savoir :

- Les risques généraux liés à l'entreprise.
- Les risques liés à la nature des opérations traitées.

2-1-1-Risques généraux liés à l'entreprise :

Il s'agit des risques qui sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'entreprise.

Chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probables la concrétisation de ces risques potentiels. Pour contrôler une entreprise, l'auditeur doit donc identifier les risques qui la distinguent des autres. Ainsi, l'auditeur va se documenter sur l'activité de l'entreprise et sur son secteur d'activités. Il devra également se renseigner sur l'organisation et la structure de l'entreprise.

*

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

2-1-2-Risques liés à la nature des opérations traitées :

Ce risque représente la possibilité qu'un compte ou un flux de transaction d'être erroné de façon significative.

On peut distinguer les données saisies en comptabilités en trois catégories. Chacune est porteuse de risques particuliers :

- Les données répétitives : elles résultent de l'activité habituelle de l'entreprise ; achats, ventes, salaires...elles sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place.les risques sont donc liés à la fiabilité de ces système.
- Les données ponctuelles : elles sont complémentaires de procédures mais, saisies à des intervalles de temps plus au mais réguliers : inventaire physiques, évolutions de fin d'exercice...elles sont porteuses de risque significatif lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaître à l'avance pour décider des contrôles qui devront être effectués.
- Les données exceptionnelles : ces sont des opérations ou des décisions qui sortent du domaine de l'activité courant : réévaluation, fusion, restructuration...l'entreprise ne disposent pas des cirières préalables, d'élément comparatifs, de personnel expérimenté pour ce types d'opération, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.

2-2-Le risque de non contrôle :

Le risque de non contrôle appelé encore risque lié au contrôle interne représente la possibilité que les défaillances intrinsèques du système d'informations de l'entreprise ne lui permettent pas de produire des comptes fiables.

Ainsi, ce type de risque consiste en la possibilité que le système de contrôle interne ne permette pas de détecter une erreur dans les états financiers ou ne prévienne pas pour la réalisation d'erreurs dans un compte ou un flux de transactions.

Peu importe que le risque inhérent (risque générale lié à l'entreprise et risque lié aux opérations comptables) soit élevé si le système de contrôle interne à été bien conçu et si son application et correctement effectuée, cela vient en effet réduire considérablement l'apparition des erreurs.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

2-3-Le risque de non détection :

Le risque de non détection est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter une inexactitude présente dans un solde de compte ou une catégorie d'opération, qui, seule ou ajoutée aux autres inexactitudes présentés dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait être significative.

C'est donc le risque que les contrôles mis en œuvre par le réviseur ne détectent pas les erreurs dans un compte ou un flux de transaction. Ils ont pour conséquence de pouvoir faire émettre au réviseur une opinion inappropriée sur les états financiers.

3-Définition de l'audit :

Définition 1 :

Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et fiabiliser, autant que possible, les flux d'information.

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

Définition 2 :

L'audit interne est l'ensemble des formes incluses dans les groupes et dans les procédures, dispositions dont l'objet est d'assurer la qualité de l'information, la protection du patrimoine, le respect des lois comme des plans et politiques de la direction générale ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise »

Définition 3 :

Selon l'institut anglais des experts comptables : « Le contrôle interne comprend la capacité de la direction à conduire les affaires de l'entreprise de manière ordonnée, à protéger ses actifs et à assurer, dans la mesure du possible, l'authenticité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne, c'est-à-dire les activités de vérification, d'instruction et d'audit interne ».

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

4- définitions de l'audit interne :

IL existe plusieurs définitions de l'audit interne :

Pour **L'IFACI** : « l'audit interne exerce à l'intérieur de l'organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité».

Pour **FENARD Jacques** : « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

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

Pour **SCHIEKN Pierre** : « 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 risque , de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

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

L'objectif majeur de l'audit interne consiste à aider les organisations à atteindre leurs objectifs .pour se faire, les auditeurs internes doivent se concentrer sur :

- ✓ L'efficacité opérationnelle et l'efficacité des processus métier et des activités.
- ✓ La protection du patrimoine contre les pertes et les dilapidations qui peuvent résulter des fraudes de la direction et des collaborateurs.
- ✓ La conformité aux lois, à la réglementation et le respect des directives, instructions et politiques des organisations.
- ✓ La fiabilité et la qualité des informations et des systèmes de décision et de pilotage desdites organisations.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

✓ La maîtrise des risques, la qualité du contrôle interne et du gouvernement.

4-2-L'importance de la mise en place d'une fonction d'audit interne :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management. Il est considéré comme un mode de gestion composite intégrant la dimension managériale et culturelle dans un processus interactif. Les concepts, les normes, les techniques d'audit s'inscrivent dans un processus permanent d'efficacité, de gestion participative, de détection des dysfonctionnements, de remise en cause, de transparence voire de performance.

4-2-1-L'audit interne comme principe d'efficacité : La finalité de la mission d'audit est déterminer si l'opération a été structurée correctement et peut atteindre les objectifs fixés. Par ailleurs, l'auditeur peut révéler des insuffisances ou les systèmes au courant plus riche des particularités et des faiblesses de l'organisation.

En fin, l'audit interne permet de formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité des processus d'une organisation, l'efficacité de ses opérations et sa conformité réglementaire.

4-2-2-L'audit interne comme mode de gestion participatif : traditionnellement, les relations audités-auditeurs se basaient sur un constat de mis en accusation de l'un et par une victoire de l'autre dans une démarche antagoniste. L'idée de collaboration et d'entraide entre audités-auditeurs va rendre la mission d'audit plus facile et plus simple, en effet, une démarche participative qui met l'accent sur la recherche de solutions adaptées et conjointes que sur la recherche unilatérale des dysfonctionnements. Telle est la nouvelle frontière de l'audit interne. cela veut dire que les audités seront ainsi conduits à considérer l'intervention de l'audit comme une opération participative.

4-2-3-L'audit interne comme approche multidimensionnelle : l'audit interne s'intéresse à toutes les fonctions sans restriction aucune. les objectifs et la méthodologie de l'audit interne sont universels en ce sens qu'ils s'appliquent à toutes les activités permettant ainsi de mieux les maîtriser. de la fonction financière et comptable à la fonction commerciale et logistique en passant par la fonction de fabrication et production à la

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

fonction informatique et à toutes les autres fonctions de gestion au sens plus large et dans toutes ses composantes.

4-2-4-L'audit interne comme vecteur de culture : la culture d'entreprise impacte Fortement la pratique de l'audit interne, cette dimension culturelle se voit dans les formations, les organisations, les méthodes de travail, le vocabulaire ...

L'audit qui a donc l'ambition de véhiculer une culture du changement devrait faciliter cette transmissions à l'intérieur de l'entreprise et lui permettre de découvrir de nouveaux comportements collectifs voire de nouvelles capacités d'action collectives, en effet, l'audit interne véhicule également une culture de transparence. Il apporte à la direction générale une information précise sur la manière dont sa politique est appliquée au niveau audité et sur son degré de pénétration.

4-3- évolution de l'audit interne et forme

4-3-1 - évolution de l'audit interne :

Le temps est révolu ou le déclenchement d'un audit interne était reçus par les audités comme un signe de suspicion à leur égard. Aujourd'hui, le regard de l'audit interne, regard particulier mais professionnel, est apprécié comme un examen salubre, l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée. Profession créatrice de valeur ajoutée l'audit est un partenaire de la direction générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation et les gestions des risques.

Issue du contrôle comptable et financier, la fonction d'audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'organisation. Il intervient historiquement dans tous les domaines financiers : comptabilité générale, comptabilité analytique et information de gestion, trésorerie, crédit, comptabilité, recouvrement clients, aide aux acquisitions et cession. Celui-ci intervient de

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

nos jours dans tous les domaines de l'organisation. Toute entité, activité, fonction et processus sont concernés par les investigations de l'audit interne.

4-3-2- Les formes d'audit :

Les formes d'audit peuvent être définies selon :

1- l'objectif de la mission :

✚ **Les audits financiers et comptables** : l'audit financier désigne les missions qui prennent directement appui sur les états financiers de l'entreprise pour étudier les comptes annuels ou consolidés. son objectif est de vérifier tout ou une partie des processus comptables (comptes annuels, états financiers, documents comptables ...).

✚ **L'audit de gestion** : Sa finalité est de porter un jugement critique sur une opération de gestion ou les performances d'une ou plusieurs personnes. Il a pour objectif d'apporter les preuves d'une fraude, d'une malversation ou d'un gaspillage.

Il diffère de l'audit financier en ce sens que ce dernier a pour objet de vérification de la bonne transcription en langage comptable des opérations de l'entreprise, tandis que le premier a pour objet de juger la pertinence de ces opérations et la qualité des dirigeants.

✚ **L'audit opérationnel** : l'audit opérationnelle se concentre sur « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs ».

Une mission d'audit opérationnelle a pour objet de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que cela fonctionne ?
- Quelles mesures correctives prendre si cela ne fonctionne pas ?
- Comment parvenir à un meilleur fonctionnement ?
- Quels problèmes vont se poser dans l'avenir ?

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies.

2 - Le domaine d'investigation de la mission :

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

L'audit financier couvre tous les domaines que l'auditeur juge nécessaire de contrôler pour fonder son opinion. Ainsi, la spécialité de l'entreprise peut le conduire à se spécialiser afin de proposer un service complet dans des domaines ou activités particulières (informatique, juridique, environnement ...)

L'objectif de l'audit qualifié est lié à ceux des audits financiers, opérationnel ou de gestion :

- Audit social : contrôle de la paie, ressources humaines, déclarations sociales et de conditions de travail.
- Audit d'évaluation : préalable à une acquisition d'entreprise.
- Audit environnemental : audit des effets des activités de l'entreprise sur son environnement naturel.

3- l'entité auditée :

L'audit est exercé dans toutes les catégories d'entités, y compris celle relevant de secteurs non lucratifs (associations) ou public.

4-l'intervenant :

L'auditeur peut être interne ou externe à l'entreprise :

4-1-L'audit interne :

Exercé par un salarié audité, l'audit interne est : « une fonction indépendante d'appréciation, exercée dans une organisation par un de ses départements, pour examiner et évaluer les activités de cette organisation.

L'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités .A cette effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils et informations sur les activités examinées».

4-2-Le rôle de l'audit interne :

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

Le rôle de l'audit interne a évolué en partant d'une procédure administrative axée sur la conformité pour se muer en un élément clé de bonne gouvernance.

- l'audit interne peut analyser le point fort et les points faibles du contrôle interne d'une organisation, compte tenu de sa gouvernance, de sa culture organisationnelle ainsi que des risques liés et des opportunités d'amélioration qui peuvent avoir un impact sur les capacités de l'organisation à atteindre ou non ses objectifs.

- L'audit interne peut aussi contribuer à la réalisation des buts et des objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficience et l'efficacité du fonctionnement. La distancions doit être claire : si l'audit interne apporte son soutien au contrôle interne, il n'est pas censé assurer les taches de gestion ou des missions opérationnelles.

4-3-L'audit externe :

La mission du contrôleur externe est de vérifier et d'exprimer une opinion sur les comptes. Il s'assure que ces derniers traduisent bien les opérations réalisées dans leur intégralité et qu'ils ne donnent pas une image de l'entreprise contraire à sa situation effective, et qu'ils sont conformes au référentiel comptable utilisé.

4-3-1-Le commissaire aux comptes (auditeur légal) : qualifié de contrôleur légal, sa mission est institutionnelle. l'audit légal comprend une mission d'audit financier conduisant à la certification , des vérifications légales spécifiques et des interventions connexes dans le cas de faits délictueux (de nature à compromettre la continuité de l'exploitation) devant être révélés au procureur de la république.

La mission du commissaire au compte est exclusive de toute fonction rémunérée chez le même client.

4-3-2-Les fonctionnaires de l'Etat : les fonctionnaires et magistrats mènent eux aussi des missions d'audit qui entrent dans les catégories citées précédemment.

4-3-3 -L'auditeur contractuel : il mène une mission dans le cadre d'un contrat qui le lie à l'entité auditée , fixant la nature et les termes de sa mission , l'entreprise a recours à

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

l'audit contractuel dans les cas où elle a besoin de l'opinion d'un auditeur dont la signature jouit d'une compétence particulièrement bien adaptée à une mission précise, ou dans le cadre d'une mission particulière de contrôle exigée par un tiers (banque ...).

4-3-4- les limites de contrôle interne :

- ✓ **Absence de garantie absolue** : Selon le référentiel COSO (the committee of sponsoring organisation of the treadway commission), il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.
- ✓ **Coût du contrôle interne** : En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût /bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Section 02 : Le métier d'auditeur interne :

En raison des changements et des évolutions très rapides, un besoin d'adaptation à des langages comptables est né. De ce fait les audits eussent face à des mutations constantes en ce qui concerne leur métier.

Les métiers de l'audit peuvent être qualifiés en fonction :

1-De leur objectif de mission :

Selon Jacques Renard il existe trois types d'objectifs :

❖ L'audit de conformité :

Également appelé audit de régularité, consiste à vérifier / ou contrôler la bonne application des règles (les lois, les normes) et les procédures internes ou externes. En bref il va comparer la règle et la réalité observée, autrement dit vérifier la conformité par rapport à un référentiel pré établi. A titre d'exemple, l'audit de qualité qui se fait en préalable par les auditeurs internes pour vérifier qu'ils sont prêts à subir l'examen de l'organisme de certification afin de délivrer à l'entreprise un label tel que l'ISO 9001.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

❖ **L'audit d'efficacité et de performance :**

Consiste à comparer les critères de qualité et de performance en vue de mesurer les résultats mais aussi d'apprécier l'efficacité d'une fonction ou d'un processus en vue de les améliorer il peut aussi évaluer la pertinence des objectifs ce qui définit l'audit opérationnel qui a selon Allain Mikko « pour objet l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédés ou encore proposer de nouvelles stratégies ».

❖ **l'audit de management :**

Dans cette perspective l'auditeur a pour but d'apprécier la manière dans l'audité Pilote l'activité dans il est responsable. A-t-il une stratégie ? Et elle en accord avec la politique définit par l'organisme dont il dépend ? Cependant l'auditeur n'altère, en aucun cas, la liberté de choix décisionnel de la direction générale. Sa mission a pour objectif de comparer et de mesurer les conséquences liées au choix des décisions et attirer l'attention sur les risques et les incohérences.

2-contenu de l'audit interne :

L'audit interne englobe trois activités. Des activités d'assurance, des activités de conseils et des activités d'assistance.

❖ **Assurance :**

Dans ce cadre-là l'auditeur interne consiste à évaluer les mécanismes de contrôle interne sur tous les aspects (opérationnel, financier et comptable), dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources pour plus d'efficacité et d'efficience d'exploitation ainsi que le respect des lois et des réglementations pour des besoins de conformité.

❖ **conseil :**

Dans ce cadre, l'auditeur interne Evalue tous les processus d'une organisation tels que :

- **Le processus support :** Qui consiste à établir les règles et les procédures et gérer les ressources.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

- **Le processus produit** : consiste à planifier le programme d'audit ainsi que la réalisation des missions et surtout le suivi des actions et des progrès en vue de pallier aux risques aux quels l'organisation est confrontée.
- **Les processeurs clients** : Qui consiste à identifier les acteurs (les clients) pour leur a communiquer tout ce qui est programme d'audit et résultats des missions aussi que les conseils.

Après l'évaluation, de manière objective et indépendante, l'auditeur interne contribue à augmenter la valeur ajoutée en apportant ses conseils.

Après l'évaluation, de manière objective et indépendante, l'auditeur interne contribue à augmenter la valeur ajoutée en apportant ses conseils.

❖ Assistance :

Des missions d'assistance peuvent être confiées à l'auditeur interne par exemple en matière de risque. Il peut avoir pour rôle d'assister les managers pour l'élaboration de la cartographie des risques.

Section03 : l'appréciation du contrôle interne

Le contrôle interne est un système d'organisation. Le champ d'application du contrôle interne était autrefois limité au système d'organisation comptable et avait pour objet d'éviter les fraudes et les erreurs involontaires. Le champ d'application du contrôle interne est aujourd'hui étendu à l'ensemble des systèmes de l'entreprise et tend de plus en plus à se fondre dans le système qualité de l'entreprise, dans cette perspective, l'objectif du contrôle interne comprend toujours celui de disposer d'un système d'organisation comptable qui évite les erreurs involontaires et les fraudes, mais il est en outre étendu à l'amélioration des performances.

3.1. Définition du contrôle interne :

Le contrôle est une terminologie très courante ; elle veut dire «vérifier », c'est à dire examiner que l'acte a été conforme aux normes arrêtées, comme elle signifie aussi « maitrise », c'est-à-dire compétence, connaissance, organisations....c'est dans ces prescriptions surtout que se situe le contrôle interne.

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

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

❖ Selon SCHICK Pierre :

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

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

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

❖ Selon le référentiel COSO (Committee of Sponsoring of the tread way commission)

« 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.

❖ Selon international Federation of Accountants (IFAC) en 1994

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

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.»

3-2-L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :

Cette appréciation porte sur les opérations courantes et répétitives (achats, ventes opérations bancaires...). Pour les opérations acycliques, qui par nature ne sont ni répétitives ni courantes, l'auditeur vérifie directement les justificatifs nécessaires.

Pour évaluer le contrôle interne, l'auditeur doit porter un jugement sur les procédures en cours dans l'entité auditée. Il effectue une série de tests qui doivent revêtir une ampleur suffisante pour donner au réviseur la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées d'une manière permanente et sans défaillance.

-Tests de conformité : ont pour objet de confirmer que la description des procédures a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Ils permettent, d'une part, de vérifier que la procédure contrôlée existe bien et d'autre part de détecter les procédures dont le réviseur n'a pas eu connaissance jusqu'alors.

-Tests de permanence: ont pour objet de vérifier que les procédures constituant les points forts du système comptable font l'objet d'une application effective et constante.

3-2-1-L'objet de l'appréciation du contrôle interne est double :

▪ La fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à peu de sondages lors de l'étape de contrôle direct des comptes. A l'inverse, l'existence de procédures peu fiables l'incite à des tests de validation exhaustifs.

▪ L'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations, d'un coût raisonnable, ayant pour objectif d'éliminer toute source de risque évitable. L'auditeur contribue ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise, et en

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

même temps, prépare des conditions favorables pour l'exécution de sa prochaine mission.

3-2-2-Objectifs du contrôle interne :

- ❖ **Maîtrise de l'entreprise** : diriger l'entreprise de façon à assurer sa pérennité dans le cadre de la réalisation des objectifs fixés.
- ❖ **Sauvegarde des actifs** : veiller à la protection des biens constituant le patrimoine de l'entreprise. Cela concerne non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également :
 - La ressource humaine qui constitue l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise.
 - L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident dû à une mauvaise maîtrise des opérations.
- ❖ **Assurer la qualité de l'information** : contrôler l'exactitude de l'information et assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- ❖ **Assurer l'application des instructions de la direction** : par le respect des politiques de gestion, plans, procédures, lois et règlement.
- ❖ **Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources** : en favorisant l'amélioration des performances, en accroissant le rendement et en dirigeant l'entreprise efficacement.

3-3-Les principes fondamentaux du contrôle interne :

Ces principes conduisent les entreprises à utiliser un minimum de règles et de techniques qui sont:

L'organisation :

Toute entreprise, quelle que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. Plus l'entreprise est grande et plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire. Ce dernier permet de définir les tâches, les responsabilités (d'encadrement en particulier), les pouvoirs (de signature, par exemple),

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

et de décrire les procédures de transmission de l'information. L'organigramme doit mettre en évidence les diverses tâches des services et des membres du personnel : l'organigramme décrit l'architecture de l'entreprise, il indique sa structure et les diverses liaisons qui existent entre les services et les membres qui la composent.

✚ La séparation des tâches :

Le principe de la séparation des fonctions ne se pose qu'à partir du moment où l'entreprise grandit. Il existe alors des délégations de pouvoir dont, en particulier, des délégations de signatures sociales. Dès lors, il est nécessaire de séparer les fonctions fondamentales suivantes et les attribuer à des personnes ou hiérarchies différentes :

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

❖ Conséquences du non-respect de la séparation des tâches :

L'exercice, par une seule et même personne, de deux de ces quatre fonctions n'a pas le même niveau de gravité. Par exemple :

- Si le chef magasinier dispose du pouvoir d'approuver lui-même des ordres de provisionnement des stocks, il existe un risque de le laisser commettre des erreurs (stocks commandés en surabondance, coûts d'achats trop élevés...).
- Si la personne qui dispose du pouvoir de décider des acquisitions d'immobilisation dispose également de la signature sociale, il existe le risque de lui laisser régler le fournisseur aussitôt la commande faite, y compris dans les cas où l'utilité du bien commandé est douteuse.

Néanmoins, si ces erreurs ou fraudes sont regrettables, leur gravité est en général limitée. Il existe en revanche deux fonctions qui ne doivent jamais être tenues par la même personne : celle de disposer de la signature sociale et celle d'avoir accès à la comptabilité. Dans le cas contraire les fraudes qui suivent sont fort aisées :

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

- Comptabiliser des achats fictifs et les payer aussitôt.
- Voler des chèques reçus des clients et annuler les créances par une écriture d'avoir ou de perte sur créance irrécouvrable.
- Comptabiliser une vente pour un montant inférieur à celui qui figure sur la facture adressée au client, puis une fois le règlement du client reçu, conserver la différence entre le montant reçu et le montant comptabilisé.
- Subtiliser une partie du paiement fait par un client et comptabiliser aussitôt une écriture de remise accordée.

L'intégration :

Les procédures de contrôle interne doivent comprendre des procédures de contrôle réciproque qui permettent de déceler des anomalies par des processus routiniers. Elles reposent à la fois sur des recoupements d'information et pour des contrôles réciproques rendus possibles par une bonne séparation des fonctions.

Recoupement :

Le recoupement consiste à comparer des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents. Par exemple, le bénéfice qui figure au compte de résultat doit être le même que celui figuré au bilan, et une facture doit figurer pour un même montant au journal et au grand livre. Le recoupement des informations est une nécessité absolue pour les comptabilités manuelles dans lesquelles figurent presque obligatoirement des erreurs dues à des négligences humaines (erreurs de transcription, chiffres inversés lors de reports) ; en revanche, dans une comptabilité informatisée, de telles erreurs ne peuvent pas être commises par l'ordinateur.

Il est évident que l'informatique multiplie les possibilités de recoupements automatiques pour un coût dérisoire ; par exemple, tout bon de sortie informatisé de marchandise est comparé par l'ordinateur à une facture de vente puis à un encaissement, et la procédure prévoit l'émission du listing des bons de sortie informatisés auxquels ne correspondent aucune facture de vente ou aucun encaissement.

Contrôle réciproque (contrôle mutuel) :

Le contrôle réciproque est, dans sa conception la plus simple, le travail qui en prolonge un autre tout en permettant de contrôler ce dernier.

Exemple :

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

- Le comptable traite des informations lorsqu'il comptabilise les ventes.
- Le trésorier traite des informations lorsqu'il enregistre les chèques reçus des clients.
- L'employé chargé de la relance des clients qui n'ont pas payé, traite également des informations et, en même temps, effectue une vérification intégrée au système de la procédure des ventes : si le chèque adressé par le client « x » a été volé, ce client « x » relancé à tort apportera la preuve de son paiement et la fraude sera ensuite aisément découverte.

Le contrôle réciproque, s'il permet d'éviter des fraudes, il permet également de détecter des erreurs involontaires (inversion des chiffres) le rapprochement bancaire va permettre de détecter l'erreur.

3-4- 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 celle du référentiel COSO (le committe of sponsoring organizations of the treadway commission) et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête de la compréhension du control interne de l'entité sont les suivantes :

- **L'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 complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui misent à la bonne maîtrise de

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

l'ensemble.

- **Les activités de contrôle :** Ce sont les dispositifs spécifiques qui permettent à chacun de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.
- **La surveillance des contrôles (pilotage) :** la mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, aux qui pilotent leurs activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent. Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

3-5-les limites de contrôle interne :

- **Absence de garantie absolue :** selon le référentiel COSO, il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.
- **Coût du contrôle interne :** en outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Conclusion :

Suite aux évolutions qui ont marqué les entreprises en matière de contrôle, l'audit est devenu un élément indispensable au sein de la gouvernance d'entreprise afin qu'il détecte les erreurs et les anomalies. L'audit ne se limite plus maintenant à l'audit financier comme il était à ses débuts, il est plus orienté vers les systèmes et est un processus de l'entreprise.

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un référentiel très riche, élaboré par l'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associés.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'améliorations continues pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies. Ainsi, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité

Chapitre 01 : Généralités sur l'audit interne

des systèmes et procédures de toutes les fonctions de l'entreprise. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont but d'améliorer la performance de cette dernière.

An orange scroll graphic with rounded corners and a slight shadow, containing the chapter title. The scroll is positioned horizontally in the center of the page.

Chapitre 2 :

La Démarche et les apports

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

Après avoir traité les généralités de l'audit interne, nous allons procéder dans ce deuxième chapitre, au traitement des normes en vigueur, les outils, les techniques et les méthodes dont l'auditeur est tenu de connaître afin de mieux munir une mission d'audit à savoir la gestion et la maîtrise des risques, il aide à la prise de décision dans le but d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

Section 1 : L'organisation et le cadre de référence

Nous allons voir dans cette section comment s'organise un audit interne au sein d'une entreprise. En effet, pour organiser un audit interne il ne faut pas seulement organiser le service d'audit, mais il faut aussi organiser le travail et gérer les compétences, ainsi que le cadre de référence.

1.1. L'organisation du service : Le service d'audit s'insère dans l'organisation et peut adopter plusieurs structures possibles; son choix sera évidemment en fonction de la culture de l'organisation.

1.1.1. Les différentes structures possibles : Ces structures ont varié au cours du temps, en particulier, en ce qui concerne le niveau de rattachement à la hiérarchie de l'organisation ; elles sont passées par différentes phases successives, à savoir :

✚ **Rattachement au chef comptable :** cette situation existait durant les années 1960 et 1970, quand l'idée dominante était celle de contrôle et certification comptable.

✚ **Rattachement à la direction financière :** dans cette deuxième étape de l'évolution, l'audit interne s'exerce dans le champ d'application restreint au domaine financier.

✚ **Rattachement à la direction générale :** cette situation est appelée à se généraliser puisque en ce moment c'est le cas de figure vers lequel tendent tous les services de l'audit interne.

✚ **Rattachement au comité d'audit :** ce rattachement est très largement pratiqué dans les groupes anglo-saxons lesquels avancent que c'est le meilleur moyen de garantir l'indépendance de la fonction. Lorsque celle-ci s'exerce dans le domaine opérationnel, cette affirmation n'est pas évidente.

1.1.1.1. Les critères d'organisation : On distingue deux critères à savoir : la dimension de l'organisation et le choix d'un audit centralisé ou d'un audit décentralisé.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

❖ La dimension de l'organisation :

L'audit interne d'une PME n'est pas organisé de la même façon que celui d'un grand groupe (une multinationale par exemple). Pour cette simple raison, l'audit n'a pas la même dimension (1 à 3 personnes dans le premier cas, de 20 à 100 dans le second cas).

❖ **Audit centralisé ou audit décentralisé** : Il s'agit là d'un choix d'organisation qui signifie en termes simples que dans le premier cas on regroupe tous les auditeurs internes au sein d'une même équipe au siège social et que, dans le second cas, on constitue autant d'équipes d'audit interne que d'unités autonomes d'une certaine importance.

1.1.1.1. Les grands groupes :

❖ **Audit centralisé** :

Deux formules peuvent être adoptées par les organisations. Elles correspondent à deux conceptions différentes de l'organisation de l'audit interne.

➤ **Première formule** : C'est une formule dans laquelle l'équipe d'audit interne, en général « direction » à ce niveau d'organisation, est partagée en missions (ou services), avec un responsable à la tête de chacune de ces sections (le chef de mission). Chacune de ces missions regroupe les auditeurs de même formation et qui ont à exercer leurs activités dans un secteur spécifique.

On distingue en général:

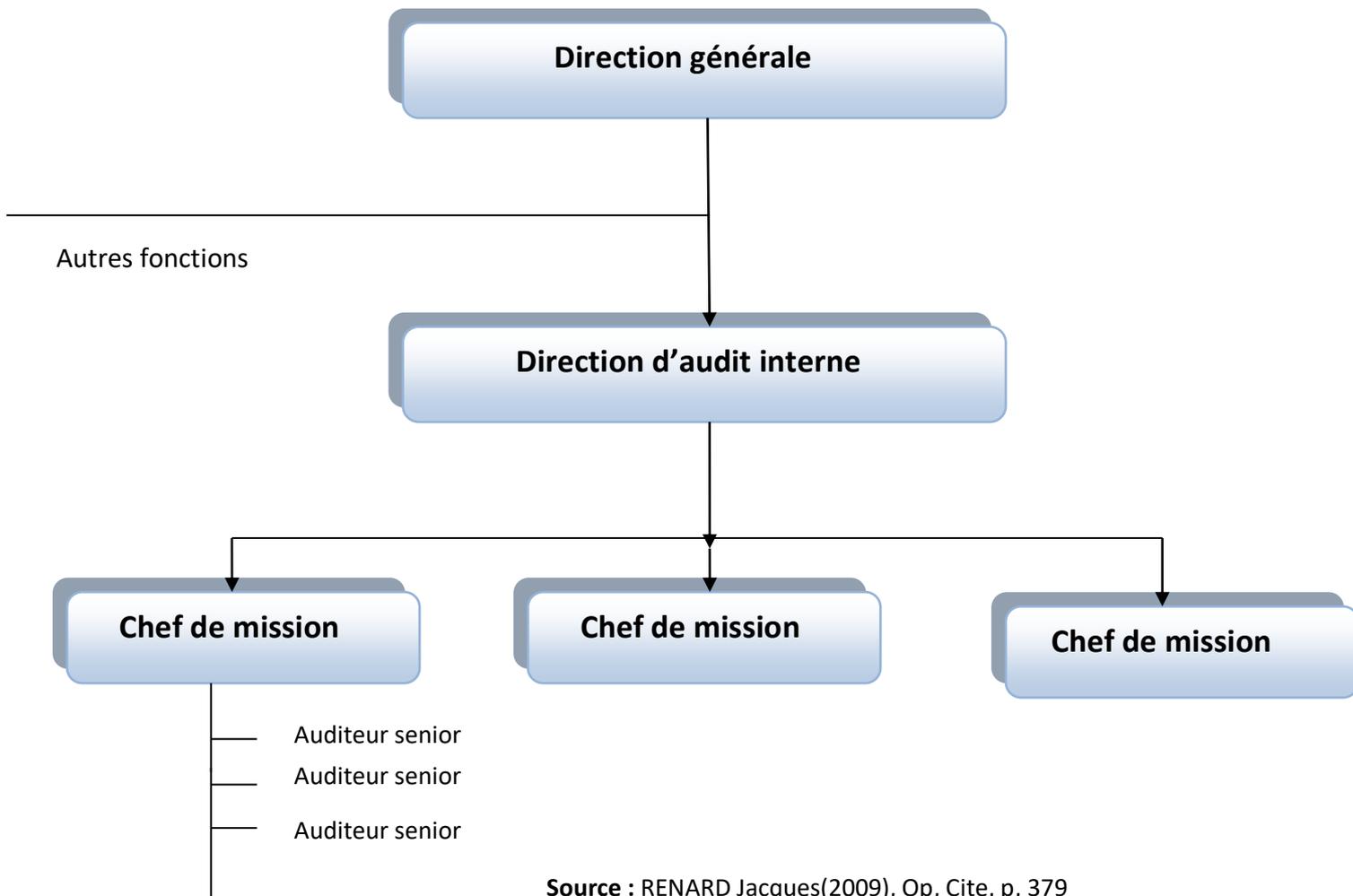
- une mission regroupant les auditeurs de culture scientifique qui pratiquent des audits en milieu industriel ou technique.
- une mission regroupant les auditeurs de culture commerciale qui pratiquent des audits de marketing, ventes et logistique.
- une mission regroupant les auditeurs de culture financière qui pratiquent des audits comptables et de gestion.
- une mission regroupant les auditeurs de culture informatique qui pratiquent les audits informatiques approfondis.

L'intérêt d'une telle structure est évident :

- Elle facilite l'intégration de spécialistes au sein du service d'audit interne, lorsque l'importance de l'entreprise le justifie.
- Elle permet par voie de conséquence d'étendre le champ d'application de l'audit interne à toutes les fonctions de l'entreprise.
- Elle rend possible, et ce n'est pas un des moindres avantages de cette formule, à chaque responsable d'avoir toujours le même interlocuteur.

La figure N° 01 suivante nous montre la structure d'une grande organisation centralisée.

Figure N°01 : structure grande organisation (centralisée)



Source : RENARD Jacques(2009), Op, Cite, p, 379

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

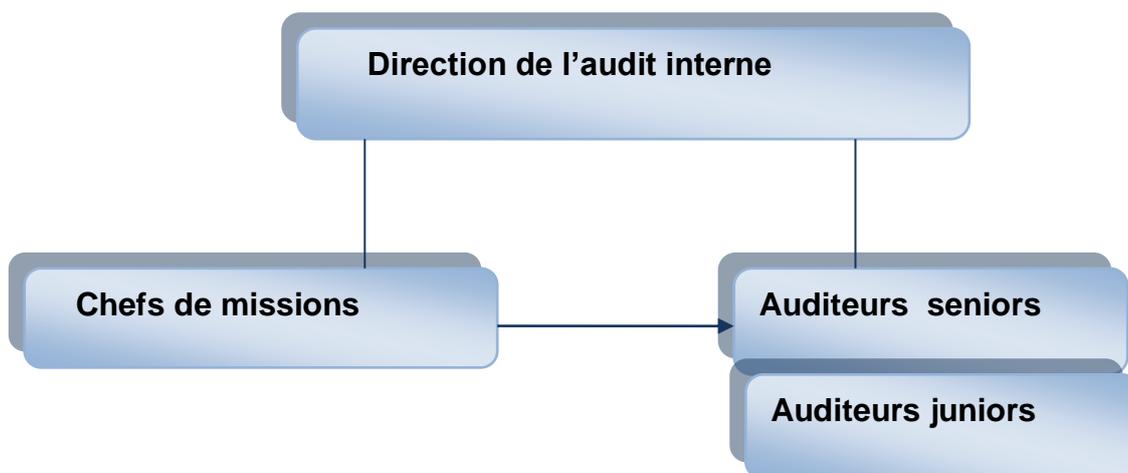
Cette culture de spécialisation au sein de l'audit interne a des inconvénients, parmi eux on peut citer, l'influence sur l'unité de service, l'exigence d'échanges de compétences d'une mission à l'autre devient donc d'autant plus nécessaires et indispensables qu'ils ne se réalisent pas toujours spontanément.

➤ **Deuxième formule :**

Dans cette seconde organisation, on remarque l'absence de missions prédéterminées et chaque chef de mission n'a pas sous sa responsabilité un effectif précis et permanent d'auditeurs. À l'occasion de chaque mission, on compose l'équipe en fonction des disponibilités et des capacités de chacun compte tenu des objectifs à atteindre. Les auditeurs, seniors et juniors sont regroupés dans un ensemble le plus souvent rattaché directement au responsable de l'audit interne.

La figure N°02 suivante nous montre la deuxième formule de la structure d'une grande organisation centralisée.

Figure N° 02 : Structure grande organisation (deuxième formule) .



Source: RENARD Jacques, (2009), Op. Cit, p.380.

Contrairement à la première formule, on rencontre plus d'auditeurs généralistes, l'audit interne fait plus souvent appel à des spécialistes lorsqu'il a à gérer des missions exigeant des connaissances spécifiques d'assez haut niveau. L'intérêt de cette structure elle facilite les progrès méthodologiques et enrichit les auditeurs par les échanges d'expériences plus divers et elle rend plus facile la gestion interne du personnel du service. À terme, cette structure ne favorise pas l'extension du champ d'application de l'audit interne, elle rend plus difficile le dialogue avec les fonctions techniques et spécialisées.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

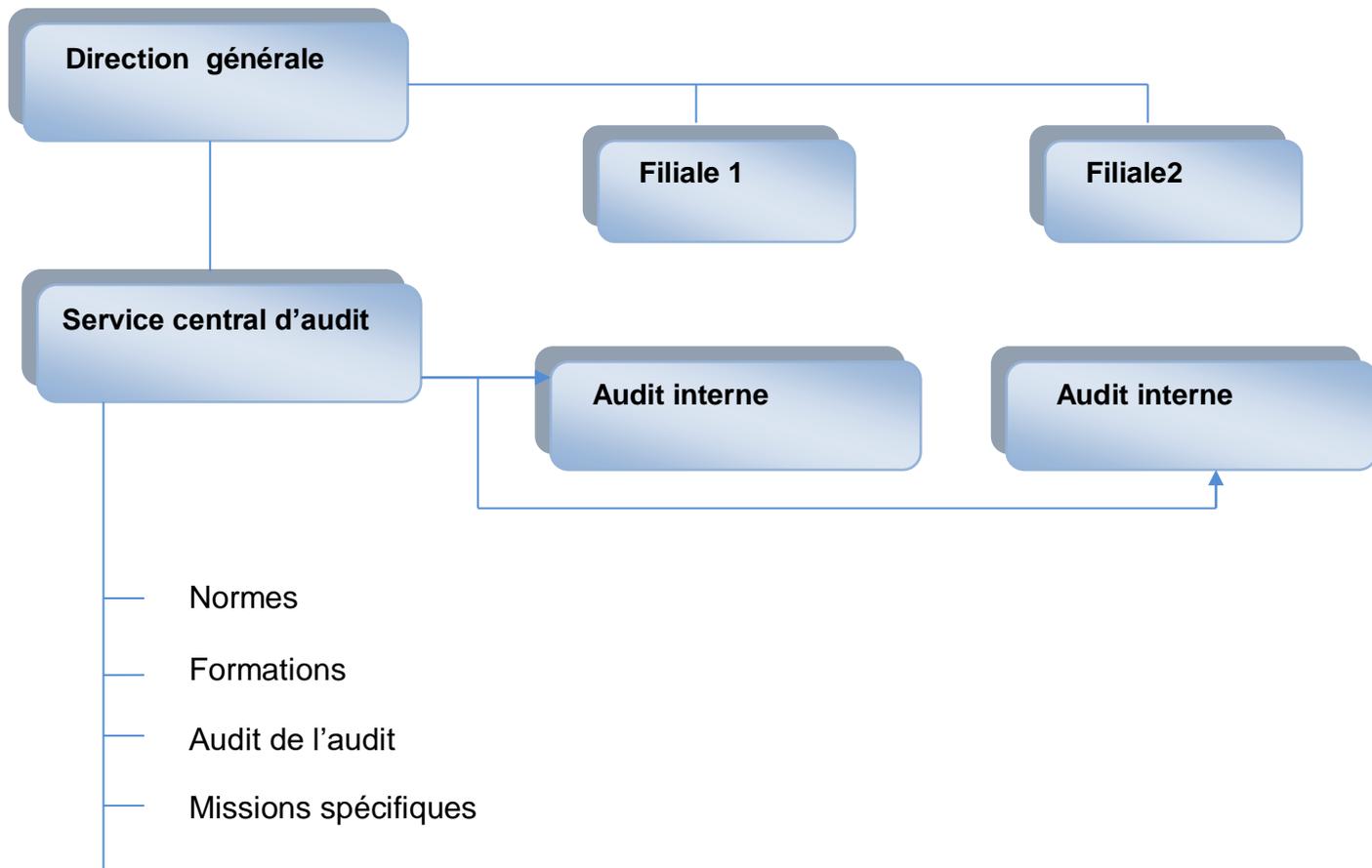
❖ Audit décentralisé :

Qu'il soit un grand groupe national ou international, l'audit décentralisé implique l'existence d'un service central d'audit interne auquel il est affecté quatre missions précises :

- définition des normes.
- définition de la politique et des moyens de la Formation professionnelle.
- audit de l'audit.
- réalisation de missions spécifiques.

La figure N°03 suivante nous montre la structure d'une grande organisation décentralisée.

Figure N° 03 : Structure grande organisation (décentralisé)



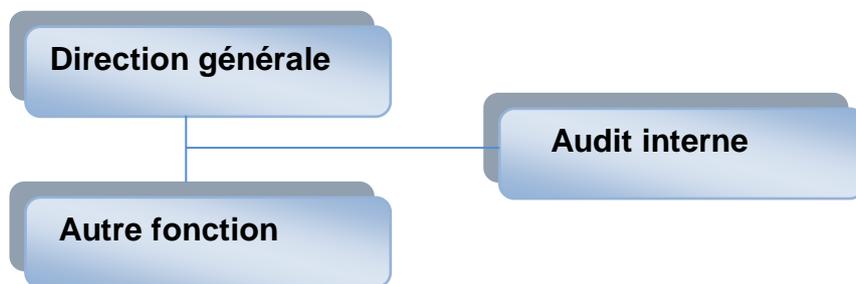
Source : RENARD Jacques, (2009), Op. Cit, p.381.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

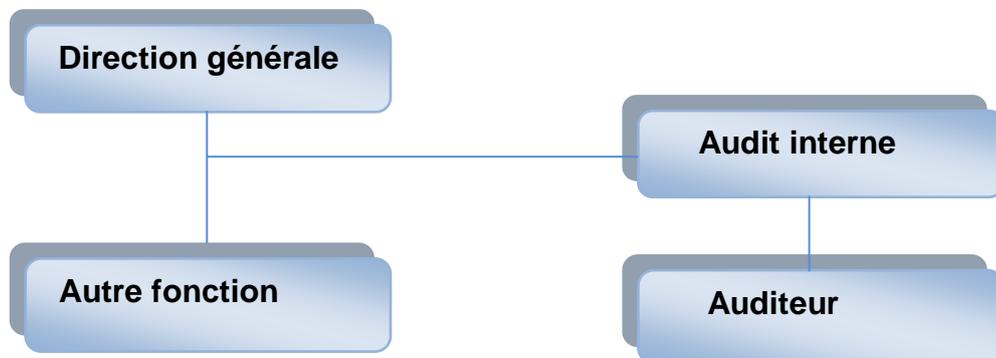
1.1.1.3. Les organisations moyennes : On devrait plutôt dire « les services d'audit interne de moyenne importance ». On peut trouver des entreprises importantes qui ne sont dotées que de petits services d'audit interne. Il existe deux structures possibles à savoir : la structure simple et la structure élémentaire. La structure élémentaire est celle où la fonction est exercée par un seul auditeur.

Figure N° 04 : Structure moyenne organisation.

1- Elémentaire :



2- Simple :



Source: RENARD Jacques, (2009), p. 384

1.1.2. Les auditeurs :

1.1.2.1. Le recrutement des auditeurs :

L'enquête de 2005 indique que, toutes entreprises confondues, « 51% des auditeurs proviennent d'un recrutement externe et 49% d'un recrutement interne.

Il existe deux conceptions liées au recrutement des auditeurs :

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- Une conception traditionnelle où on favorise beaucoup plus le recrutement d'auditeurs qui connaissent la culture de l'entreprise, ce qui fait sortir une moyenne d'âge élevée des services d'audit. Cette conception a pour avantage l'élément d'expérience des auditeurs, ce qui les rend rapidement d'excellents chefs de missions. Mais elle n'est pas sans inconvénients : la fréquentation habituelle des méthodes et des structures peut parfois diminuer le regard critique, l'auditeur recruté en interne aura une capacité de réaction plus lente pour une discipline où les évolutions sont si rapides.

- Une conception novatrice qui considère que l'audit interne doit être une pépinière de talents où on peut apprendre le maximum de choses en un minimum de temps, il serait donc dommageable de ne pas y mettre les jeunes cadres à haut potentiel qui pourront apporter une vision nouvelle, donc esprit critique développé, une capacité à être le moteur de l'évolution de la fonction, mais cela ne peut pas être sans inconvénients, on peut citer par exemple : connaissance imparfaite du milieu à des faux-pas toujours possibles, cette conception a l'exigence d'un bon encadrement.

1.1.2.2. Gestion et formation :

Gérer les auditeurs c'est avant tout les former, et cela ne s'arrête pas seulement à une formation professionnelle au départ, mais aussi à des formations permanentes tout au long de leur carrière

➤ **Formation professionnelle :**

Elle est obligatoire (norme 1230) et essentielle, et s'acquiert de trois façons qu'il convient d'utiliser conjointement :

- **L'enseignement** : pour l'étudiant c'est un enseignement de master d'université. Ces enseignements sont assortis de stages dans des services d'audit interne et permettent donc de se prévaloir d'une base théorique solide. Pour le cadre d'entreprise muté dans un service d'audit interne, on aura recours aux séminaires de formation professionnelle.

- **La connaissance livresque** : elle doit accompagner l'enseignement; le jeune auditeur doit consulter les ouvrages sur l'audit interne et cela, en allant du plus général au plus spécialisé. Il doit faire une place particulière et privilégiée au manuel d'audit et aux guides d'audit; par cette voie il va apprendre à diversifier ses connaissances.

- **L'apprentissage sur le terrain** : un jeune auditeur qui arrive avec seulement un bagage théorique doit travailler pendant un certain temps avec un tuteur, l'auditeur junior

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

apprendra peu à peu, avec ses aînés, l'art et la manière de mettre ses connaissances en pratique.

❖ La carrière :

Gérer les auditeurs, c'est d'abord gérer une équipe pour se faire on retrouve la référence un contournable au plan d'audit. Avec ce plan, on connaît les besoins, année par année et on s'organise pour y faire face au-delà du problème des recrutements, c'est à dire assurer une certaine formation permanente.

- **Formation permanent** : Son besoin se manifeste lorsque l'auditeur interne doit réaliser pour la première fois un audit sur un sujet spécialisé. les auditeurs agissent alors de trois façon : recours à la documentation existante (ouvrages, mémoires d'étudiants, articles de revue) ; séminaires spécialisés sur le thème recherché ; informations sollicitées auprès des collègues d'autres entreprises.
- **L'évaluation des performances** : gérer les auditeurs et donc prévoir et planifier les promotions d'auditeurs juniors en auditeurs seniors et éventuellement d'auditeurs seniors en chef de missions, c'est être en mesure d'évaluer la performance de chacun. Les grandes entreprises ont développé des outils de mesure des performances, lesquels sont en générale appréciés en fonction des objectifs assignés à l'auditeur .ces méthodes d'évaluations peuvent se faire soit par le cumul d'évaluations propres à chaque mission, soit plus simplement par une évaluation annuelle réalisée en fonction des objectifs.
- **Le planning de travail** : le temps passé par l'auditeur dans le service d'audite interne doit être rigoureusement planifié, en effet, la diversité des missions et donc des travaux, la nécessité de s'adapter à des changements continus, l'organisation des absences et des voyages, autant d'éléments qui doivent être pris en considération et cela exige une planification régulière.

1-2-l'organisation du travail :

Organiser de travail d'auditeurs internes est l'étape la plus importante dans le déroulement d'une mission d'audit ; l'organisation nécessite :

- La charte d'audit.
- Le plan d'audit.
- Le manuel d'audit interne.
- Les dossiers d'audit.
- Les papiers de travail.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- Les moyens matériels.

1-2-1-la charte d'audite :

C'est le document constitutif de la fonction d'audite interne et destiné à la présenter et à la faire connaître aux autres acteurs de l'entreprise. Cette charte est exigée par les normes professionnelles (la norme 1000). La norme précise que le responsable de l'audite interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'application de la direction générale et du conseil.

Cette charte doit :

- Définir la position du service d'audit interne dans l'organisation.
- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaire à la bonne exécution des audits.
- Définir l'étendue des missions d'audit.

1-2-2-Le plan de l'audit interne :

Ce plan est en effet exigé par la norme 2010 : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. »

Le plan de l'audit exige certains éléments, à savoir :

- Un contenu exhaustif ; le plan d'audit d'entreprise doit comporter tous les sujets susceptible d'être audités.
- Un élément sur plusieurs années (3 à 5 ans) et une analyse globale des risques pour y parvenir.
- Une structure prédéterminée.

Le plan d'audit établi et quelle que soit la méthode d'élaboration est un outil de travail indispensable puisque :

- Il définit le cadre dans lequel vont travailler les auditeurs.
- Il permet une estimation rationnelle des besoins en hommes.
- Il donne à la direction générale un support de réflexion pour la définition de la politique à conduire en audit interne.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

1-2-3- le manuel d'audit interne :

Il est exigé par la norme 2040 : « le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne. » ce manuel est à usage interne qui va être enrichi constamment à l'occasion de chaque mission d'audit.

Le manuel d'audit est un document d'entreprise qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document doit remplir trois objectifs :

- Définir de façon précise le cadre de travail.
- Aider à la formation de l'auditeur débutant.
- Servir de référentiel.

1-2-4- les dossiers d'audit :

Le dossier d'audit contient les documents qui sont indispensables à la preuve ou à la compréhension. Donc le dossier comporte deux catégories de documents :

- Les documents descriptifs : analyses de postes, organigrammes, tableau de risques, diagrammes de circulations...
- Des documents explicatifs : feuillets d'interviews, questionnaires, tableaux de rapprochement significatifs, résultat des tests...

1-2-5- les papiers de travail :

Tout document écrit ou édité doit avoir un format standard prédéfini. Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation, rien ne doit être laissé à la mémoire. C'est la raison pour laquelle même les interviews sont consignées sur une feuille appropriée.

Chaque papier de travail doit obligatoirement comporter les indications suivantes :

- Nom de la société auditée.
- Désignation du service audité.
- Nom de l'auditeur.
- La date.

Quand les papiers de travail se rapportent à un test , ils doivent toujours indiquer :

- L'objectif du test (en tête du document).
- La structure de test (document ou transactions examinés).

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- Les détails de la transaction ainsi que le résultat point par point.
- L'interprétation des résultats en précisant le point de contrôle interne déficient.
- Le numéro de la FRAP sur laquelle ces résultats sont analysés.
- La référence du document, la date et les initiales de l'auditeur qui a réalisé le test.

Pour finir, on peut dire que de bons papiers de travail doivent être :

- Normalisés.
- Datés et signés.
- Compréhensibles.
- Adéquats.
- Simples et peu coûteux.
- Complètes.

1-2-6- les moyens matériels :

De plus en plus, les auditeurs ont recours au micro-ordinateur, qui est devenu l'outil de base de leur travail ; ils l'utilisent essentiellement pour :

- L'assistance à la méthodologie.
- La gestion du service d'audit.
- L'utilisation de logiciels d'audit.
- Le courrier électronique.

1-3-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 conduite.

1-3-1- les principes : les quatre principes sont :

- ❖ **L'intégrité** : il est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- ❖ **Objectivité** : les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivités professionnelles en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs interne évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui.
- ❖ **La confidentialité** : les auditeurs internes doivent utiliser avec protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leurs organisation.
- ❖ **La compétence** : les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

1-3-2- les douze règles de conduite :

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

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

Ces principes ne sont pas sans quelques problèmes, en dépit d'une utilité certaine.

1-4- les normes de qualification et de fonctionnement :

Les normes de qualifications sont :

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

1-4-1-normes de qualification (série 1000) : elles énoncent les caractéristiques relatives aux organisations aux personnes réalisant des activités d'audite interne, et parmi ses normes on citera :

Tableau N°02 : les normes de qualification

Série 1000	Norme de qualification
1000	Mission, pouvoir et responsabilité
1100	Indépendance et objectivité
-1110	Indépendance dans l'organisation
-1120	Rappel de l'objectivité
-1130	Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité
1200	Compétence et conscience professionnelle
-1210	Compétence
-1220	Conscience professionnelle
-1230	Formation professionnelle continue
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
-1310	Evaluations du programme qualité
-1311	Evaluations internes
-1312	Evaluations externes
-1320	Rapport relatifs au programme qualité
-1321	Utilisation de la mention « conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audite interne
-1322	Indication de non-conformité

1-4-2- les normes de fonctionnement (série2000) :

Les normes de fonctionnement sont :

Tableau N°03: Les normes de fonctionnement

Série2000	Les normes de fonctionnement
2000	Gestion de l'audit interne
-2010	Planification
-2020	Communication et approbation

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

-2030	Gestion des ressources
-2040	Règles et procédures
-2050	Coordination
-2060	Rapport au conseil et à la direction générale
2100	Nature de travail
-2110	Gouvernement d'entreprise
-2120	Management des risques
-2130	Contrôle
2200	Planification de la mission
-2201	Considérations relatives à la planification
-2210	Objectifs de la mission
-2220	Champs de la mission
-2230	Ressources affectées à la mission
-2240	Programme de travail de la mission
2300	Accomplissement de la mission
-2310	Identification des informations
-2320	Analyse et évaluation
-2330	Documentation des informations
-2340	Supervision de la mission
2400	Communication des résultats
-2410	Contenu de la communication
-2420	Qualité de la communication
-2421	Erreurs et omissions
-2430	Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes
-2440	Diffusion des résultats
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Acceptation des risques par la direction générale (DG)

Section02 : Les outils et techniques de l'audit interne

Pour bien mener une mission d'audit, l'auditeur interne utilise les outils d'interrogation, les outils descriptifs et techniques.

1. Les outils d'interrogation

On distingue plusieurs outils d'interrogation, et qui sont : les interviews, les questionnaires d'audit, les sondages statistiques et les outils informatiques.

1.1. Les interviews

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire³⁸ :

Ce n'est pas une conversation : l'auditeur interne n'est pas dans la position d'un journaliste qui interview un homme politique, sur sa demande. Ici c'est celui qui écoute (l'auditeur) qui est demandeur de l'entretien. L'interview d'audit est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.

Ce n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. C'est la raison pour laquelle il faut vivement déconseiller l'usage du magnétophone, lequel ne crée pas les conditions d'une bonne interview et le fait ressembler à un interrogatoire de police.

1.1.1. Les règles d'une bonne interview

- Il faut respecter la voie hiérarchique : l'auditeur ne doit procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.
- rappeler clairement la mission et ses objectifs.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées seront évoqués avant toute autre chose.
- les conclusions de l'interview, résumées avec l'interlocuteur, doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées sous quelque forme que ce soit à la hiérarchie.
- conserver l'approche système : l'auditeur devra donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause d'autres personnes.
- savoir écouter : l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.
- l'auditeur interne qui procède à une interview doit considérer son interlocuteur comme un égal dans la conduite du dialogue.

1.1.2. Les étapes de l'interview

Dans le respect des règles antérieures, l'interview se déroule normalement en quatre étapes.

✓ Préparation de l'interview

Une interview ne s'improvise pas, elle se prépare. Préparer une interview c'est :

- définir au préalable le sujet d'entretien;
- préparer l'interview c'est aussi connaître son sujet et cela recouvre deux éléments :
 - i. connaître la personne que l'on va rencontrer : quelles sont ses activités, ses responsabilités, sa place dans la hiérarchie ;
 - ii. connaître l'objet de l'entretien, disposer d'informations sur l'activité concernée, apparaître comme quelqu'un qui est concerné par cette activité.
 - iii. préparer l'interview, c'est ensuite préparer les questions essentielles : il s'agit, compte tenu de la personnalité de l'interlocuteur et du contexte, de poser les bonnes questions pour obtenir la réponse adéquate ;
- prendre rendez-vous est un acte indispensable pour un bon déroulement de l'interview.

L'auditeur interne ne doit pas se présenter sans prévenir

✓ Début de l'interview

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- Il faut commencer par se présenter : l'auditeur rappelle ce qui il est, quel est l'objet de la mission, et ce qu'il vient faire ;
- dès les premières questions, l'auditeur interne doit s'adapter à son interlocuteur;
- en ce début d'interview et pour bien positionner ses questions, l'auditeur interne observe les attitudes de son interlocuteur.

✓ Les questions

Si les questions ont bien été élaborées, et si elles sont posées à quelqu'un qui est en état de réceptivité, l'auditeur va obtenir l'information recherchée, à condition de ne pas omettre deux précautions à savoir :

- toujours vérifier que l'on a bien compris la réponse de l'interlocuteur en répétant la réponse enregistrée pour accueillir son approbation ;
- toujours laisser l'audité s'exprimer. Laisser l'audité s'exprimer implique qu'il ne s'exprime que pour formuler ce qu'on attend de lui.

Les réponses doivent être notées par écrit mais sans casser le rythme de l'interview : la prise de note doit se faire en même temps que la prise de parole et les instants de silence sont à proscrire.

✓ La conclusion de l'interview

- Conclure c'est procéder à une validation générale en résumant les principaux points notés pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur d'interprétation, ni omission ;
- conclure, c'est aussi demander à l'audité si quelques autres points ne méritent pas selon lui d'être abordés, s'il n'existe pas en complément des personnes à interroger et des documents à consulter ;
- enfin, et lorsque tout est dit, remercier l'audité pour le temps qu'il a bien pu consacrer à l'interview.

1.1.3. Les questions écrites

Appelés parfois questionnaires, la liste des questions écrites peut précéder l'interview, c'est une façon de la préparer et de réduire le temps passé avec l'interviewé. Cette méthode permet également à celui qui va être interrogé de disposer d'un temps de réflexion dont on peut penser qu'il va contribuer à améliorer la qualité des réponses

1.2. Les questionnaires d'audit (check list)

Le contrôle interne nécessite la recherche de toutes les informations valables concernant l'activité étudiée. Afin de réunir ces éléments, l'auditeur dispose d'une batterie de questions pour atteindre le but qu'il s'est fixé, c'est le questionnaire.

Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit est structuré autour de cinq questions :

- Quoi ? question orientée sur le travail.
- Qui ? question orientée sur l'exécutant.
- Où ? question orientée sur le lieu d'exécution.
- Quand ? question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution.
- Comment ? Question orientée sur la méthode de travail.

Le questionnaire répond au besoin de formaliser, normaliser et d'uniformiser l'approche de l'audit par un ensemble d'auditeurs.

La méthode d'approche par les questionnaires dépend de la crédibilité des réponses données par les audités. Le questionnaire n'exonère pas l'auditeur de procéder à la vérification des données collectées.

La forme et le contenu du questionnaire sont révélateurs de l'approche suivie :

- Approche visant à l'universalité de la couverture : questionnaire fermé.
- Approche ad hoc: questionnaire ouvert, instruments pertinents dont l'établissement s'intègre au processus de planification de la mission.

Ils sont ajustés aux différentes phases de l'audit :

- Phase préparatoire : vision générale, découverte des champs des audits possibles, souvent associés à la notion de changement dans l'organisation, des contextes interne et externe, bilan préalable de l'état de contrôle interne... pouvant conduire aux deux options extrêmes que sont le non – audit ou la mise en œuvre d'un processus d'audit.
- Phase terrain : identification des risques, de leurs sources, leurs traçabilité, leurs coûts de couverture, des responsabilités.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- Phase de vérification de la couverture opérée : fait passer le questionnement des systèmes et structures de contrôle aux objectifs atteints ou à atteindre, en terme de pertinence, cohérence, adéquation, faisabilité, crédibilité, efficacité, traçabilité, sécurité....

Le questionnaire devient alors un outil de qualification des points d'audit et des rapports. Il permet de faire des synthèses par nature de risques et de performances.

1.3. Les sondages statistiques

Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de manière aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon.

La population est l'ensemble sur lequel on effectue la recherche. Cet ensemble peut être composé d'individus, de chiffres, d'objets, ...

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.SAWYERL:

- a) n'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit ;
- b) connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indéfinies ;
- c) le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;
- d) pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcera d'atteindre ou de justifier ;
- e) 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 ;
- f) ne pas extrapoler de façon déraisonnable ;

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- g) ne pas perdre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;
- h) 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 ;
- i) ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés ;
- j) 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.

1.4. Les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficile à inventorier que la plupart des services d'audit créent leurs propres outils, plutôt que d'adapter des logiciels peu adaptés à leur fonction. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

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

Enfin, les services d'audit interne sont de plus en plus amenés à travailler en réseau et à utiliser les fonctionnalités de l'informatique communicante.

1.4.1. Les outils de travail de l'auditeur

Nous énumérons quelques logiciels, très largement connus sur le marché :

- les logiciels de traitement de textes qui sont utilisés en permanence ;
- les logiciels de dessin (Power point – Flow charting...) qui sont particulièrement utiles dans l'illustration des rapports et pour la réalisation des diagrammes de circulation ;
- les tableurs qui sont très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres ;

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- les gestionnaires de bases de données qui sont utiles dans le traitement automatique des résultats des missions ;
- les logiciels de représentations graphiques qui sont toujours utiles.

1.4.2. Les outils de réalisation des missions

On trouve à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service.

Les outils méthodologiques permettant à l'auditeur interne de concevoir son tableau des risques, d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne, de formaliser la feuille de travail ..., sont pour la plupart des logiciels conçus par le service.

Quelques logiciels du marché sont de plus en plus utilisés et permettent la réalisation et le suivi des missions et recommandations, mais ils ont l'inconvénient de ne pas toujours être adaptés aux spécificités de l'organisation. HORUS est le plus connu. Les logiciels Horus, Horus Webet e-Sphynx couvrent notamment les besoins de gestion des missions d'audit, de suivi de la mise en œuvre des recommandations, de suivi des plans d'actions, de reporting de contrôle interne et de cartographie des risques.

1.4.3. Les outils de gestion du service

Ces outils sont très largement conçus par le service lui-même car ils sont en fonction de son organisation. Cependant des outils d'éditeurs existent : exemple le logiciel Mission Report.

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

1.4.4. L'informatique communicante

Les auditeurs sont de plus en plus appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils ont à préparer leur mission sur des sites éloignés des entités à vérifier. Ils ont à transmettre des informations d'un site à un autre, adresser leurs rapports aux audités ou aux directions. L'auditeur, de par ses nombreux déplacements et son rôle nomade est donc l'un des premiers consommateurs d'informatique communicante.

Plusieurs technologies sont à sa disposition :

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

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

2. Les outils descriptifs

On distingue cinq catégories qui généralement se complètent⁴¹:

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 réelles.

2.2. Le narratif

L'avantage du narratif est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lecteurs).

Toutefois, il est généralement difficile à exploiter du fait de lourdeur et du manque de rigueur. Décrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus. Une autre difficulté du narratif est « jusqu' où faut-il aller dans le détail ? ».

Il est donc souvent plus judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

2.3. Le Diagramme de Circulation (Flow Chart)

Le diagramme de circulation est un schéma dressé par l'auditeur pour présenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale du cheminement des informations et de leurs supports.

Cette méthode de schématisation remplace une longue description et a de nombreux avantages :

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- C'est un document figuratif, donc facile à lire et à comprendre ; chaque opération est représentée par un symbole différent : création de document, duplication, comparaison, transmission, archivage,...
- Elle met en évidence les points forts et les points faibles du processus étudié. En effet, les points de contrôle sont clairement identifiés et les interfaces entre les services sont mises en lumière. La schématisation va rendre visibles les anomalies : document inutilisé, absence de contrôle,...
- Les risques d'omission sont minimisés : un document ou un exemplaire ne peut être oublié car le diagramme permet de le suivre à la trace.

2.4. Les grilles de séparation des tâches

La grille d'analyse des tâches est une photographie à un instant donné de la répartition du travail. Sa lecture permet de découvrir les manquements à la répartition des tâches pour ensuite porter les corrections nécessaires.

2.5. La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)

La FRAP est le document de travail synthétique qui permet une analyse simple, claire et d'une grande efficacité et par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec l'audité concerné.

La FRAP est un document de travail structuré qui permet d'atteindre les cinq objectifs suivants :

- Guider la réflexion de l'auditeur (sûreté et rapidité) lors des entretiens réalisés.
- Communiquer avec l'audité (identifier et résoudre).
- Piloter la mission (section par section, FRAP validées et référencées).
- Faciliter la synthèse.
- Accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport).

La FRAP attire l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur, plus que les faiblesses elles-mêmes. Elle permet de faire ressortir les risques dus au non-respect des règles et les coûts engendrés par les dysfonctionnements.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

Tout dysfonctionnement digne d'être signalé sera formulé sous forme de FRAP. Le modèle de FRAP suit les étapes suivantes: (voir annexe N°03)

- le problème ;
- les faits ;
- les causes ;
- les conséquences ;
- la solution ou la recommandation.

3. Les techniques de recherche de preuves

Selon l'objectif de la mission d'audit et la nature de l'élément examiné, l'auditeur doit rechercher les éléments de preuves qui justifieront sa position.

Les techniques de recherches de preuves sont :

- L'examen physique : il ne faut pas dissocier le contrôle physique du support documentaire qui justifie la propriété.
- La confirmation indépendante : se fait par un tiers, pour attester de l'existence d'un actif, d'un passif ou d'un engagement contractuel ou cautionné.
- La vérification sur document : (audit vertical) c'est la recherche de la justification des écritures comptables à travers l'examen des documents.
- Le contrôle par recoupement interne : dans le but de s'assurer qu'il n'existe pas une variété de présentations différentes de la situation financière de l'entreprise (ex. l'interaction entre les données de la comptabilité générale et analytique).
- Le contrôle mathématique : pour s'assurer de la bonne qualité numérique des comptes.
- Le contrôle de vraisemblance : consiste à s'assurer, à priori, de la validité des informations chiffrées, ce qui permet à l'auditeur d'orienter ses recherches en étudiant les indicateurs suivants :
 - ✚ Les ratios significatifs du bilan et leur évolution dans le temps.
 - ✚ Les indices du tableau de comptes de résultats et de comptabilité analytique concernant la rentabilité des produits et la proportionnalité des charges et des dépenses.
 - ✚ La stratification, l'homogénéité et la structure des comptes des tiers.

Section03 : les méthodes de l'audit interne

Pour mener une mission d'audit interne au sein de l'entreprise l'auditeur doit utiliser les principes fondamentaux de la méthodologie et une démarche de l'audit interne.

1 Les principes fondamentaux de la méthodologie

Ce sont des principes qui peuvent probablement être appliqués à bien d'autres domaines qu'à celui de l'audit interne, il existe cinq principes : la simplicité, la rigueur, la relativité du vocabulaire, l'adaptabilité et la transparence.

1.1 La simplicité

Il faut toujours partir de l'axiome « une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses. La théorie pure est nécessaire; c'est à partir d'elle que la pratique va progresser.

La méthodologie ici présentée, corroborée par la pratique, n'a donc d'autre prétention que la simplicité, ce qui doit la rendre facilement compréhensible et applicable.

1.2 La rigueur

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles. On a vu que la fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas de méthodologie précise mais imposant d'en avoir une « norme de fonctionnement » ; de ce fait, il est bon que des normes universelles ne descendent pas à ce niveau de détail, faute de se trouver en contradiction avec l'environnement et la culture.

1.3 La relativité du vocabulaire

Si quelques termes fondamentaux sont admis et reconnus par tous, dès qu'on approche les pratiques quotidiennes et le vécu des organisations, on rencontre des appellations différentes. Ces appellations signifient parfois la même chose ; elles sont la plupart du temps la traduction de nuances différentes dans l'application des principes, car pénétrer dans les processus des organisations, en analysant des dysfonctionnements et leurs

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

causes, recommander des solutions, qui soient réalistes et donc acceptables par l'environnement.

1.4 L'adaptabilité

La Méthode est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le lien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui constitue la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.

C'est dans ce même esprit que les normes professionnelles de l'audit énoncent en général des principes mais se gardent bien de dire comment on doit s'y prendre pour les appliquer, réservant ces règles aux modalités pratiques d'application non obligatoires.

1.5 La transparence

L'audit est avant tout « interne », au service des responsables audités, son objectif est leur faire partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence.

Il est frappant de constater combien les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de la nécessité pour eux de toujours chercher à mieux communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi de la méthode mise en œuvre.

Le déroulement de la mission et l'utilisation de certains outils ne sont que des illustrations de cette double recherche de simplicité et de transparence qui doit caractériser l'approche de l'auditeur.

2 La démarche d'une mission d'audit interne

Pour effectuer ses missions, 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.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

2.1 Définition de la mission

Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer selon le petit Larousse : la mission est « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... »

La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. ».

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- le champ d'application.
- la durée.

2.1.1 Le champ d'application

Ce champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon la variation de deux éléments à savoir : l'objet et la fonction.

2.1.1.1 L'objet

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

- *Mission spécifique* : c'est le cas le plus fréquent, on parle de mission spécifique quand elle porte sur un point précis en un lieu déterminé. Exemple : l'audit des achats d'une filiale.
- *Mission générale* : contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

2.1.1.2 La fonction

Selon la fonction on distingue : les missions unifonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

- La mission unifonctionnelle: spécifique ou générale, elle ne va concerner qu'une seule fonction.
- La mission plurifonctionnelle : dans ce genre de missions l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour auditer une filiale, dans leur pays ou à l'étranger, ils auditent en général tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une fonction précise.

2.1.2 La durée

La durée de la mission dépend de l'importance du sujet à auditer. Elle peut durer 10 jours ou 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/auditeurs.

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

2.1.2.1 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.

2.1.2.2 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.

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 Les phases de l'audit interne

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

3.1 Phase de preparation

- Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission)

L'équipe d'audit en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du commanditaire. Elle établit pour cela un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au responsable de l'entité auditée. Cet ordre de mission constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

- Présentation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau de risque)

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatifs au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentées dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission, ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité du terrain » va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de mission sur site.

- Lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification)

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétablis, identifiés durant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Cette démarche de discernement des risques se construit : par les entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus ... Un Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA) synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation. Mais à ce stade, tous ces éléments s'inscrivent dans un cadre théorique

Chapitre 02 : la démarche et les apports de l'audit interne

sans valeur probante. Dans la perspective de conduire des vérifications l'équipe d'audit établit, à partir du tableau des forces et faiblesses apparentes :

- Un rapport d'orientation qui définit les grands axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information.
- Un programme de vérifications, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.
- Un budget planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

3.2 Phase de réalisation

- Conduite des réalisations

Durant cette phase de réalisation, l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de vérification. Pour ce faire, les auditeurs disposent des techniques d'audit mises à leur disposition.

Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent tous ces travaux dans divers documents :

- Les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels sont consignés les détails des investigations.
- Les « feuilles de couverture » qui résument, pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge de contrôle.
- Enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème (FRAP) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne.

La FRAP relate pour le problème évoqué : les éléments de preuves qui en relèvent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

3.3 Phase de conclusion

- Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation)

L'équipe de l'audit doit maintenant établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction de l'ossature du rapport de l'audit qui va servir de support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne l'opportunité aux audités de : demander des explications sur les dysfonctionnements relevés, contribuer à l'élaboration des recommandations définitivement retenues. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au commanditaire et les audités finalisent leur plan d'actions retourné au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

- Suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès)

A des échanges bien précis après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'action afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur terrain); il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ». A l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission

An orange scroll banner with a gradient and rounded corners, featuring a shadow effect. The banner is positioned horizontally in the center of the page.

Chapitre 3 : Cas Pratique

Chapitre 03 : cas pratique

Il est essentiel, de savoir l'emplacement de l'audit interne au niveau de la banque et particulièrement au niveau de la BDL banque.

Section 01:Présentation de l'organisme d'accueil

1-historique et évaluation de la BDL :

La Banque de Développement Local (BDL) est une institution financière algérienne créée en 2008. Son objectif principal est de promouvoir le développement économique local en Algérie en soutenant les projets d'investissement et en fournissant des services financiers adaptés aux besoins des entreprises et des collectivités locales.

Historique de la BDL :

2008 : La BDL est créée en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par le décret exécutif n°08-02 du 3 janvier 2008. Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales.

2010 : La BDL obtient l'agrément de la Banque d'Algérie en tant qu'établissement de crédit et devient ainsi une banque à part entière.

Depuis sa création, la BDL a connu une expansion progressive de son réseau d'agences à travers le territoire algérien.

Fonctions et évaluation de la BDL :

La BDL remplit plusieurs fonctions clés dans le contexte du développement local en Algérie :

- **Financement des projets d'investissement :** La BDL accorde des crédits et des financements aux entreprises, aux collectivités locales et aux organismes publics pour soutenir leurs projets de développement économique. Elle encourage également les partenariats public-privé.
- **Services financiers adaptés :** La BDL propose une gamme de produits et de services financiers adaptés aux besoins spécifiques des entreprises et des collectivités locales. Cela peut inclure des prêts à long terme, des lignes de crédit, des services de gestion de trésorerie, etc.

Chapitre 03 : cas pratique

- Assistance technique : Outre le financement, la BDL fournit une assistance technique aux entreprises et aux collectivités locales pour les aider à développer leurs projets. Cela peut inclure des conseils en matière de planification, de gestion financière, de gestion de projet, etc.

L'évaluation de la BDL dépend de plusieurs critères, notamment :

- Impact sur le développement local : L'efficacité de la BDL est évaluée en fonction de son impact sur le développement économique local en Algérie. Cela peut inclure la création d'emplois, la stimulation de l'activité économique, la diversification des secteurs d'activité, etc.
- Performance financière : La BDL est évaluée sur sa capacité à gérer ses ressources financières de manière efficace et à générer des revenus. Des critères tels que la rentabilité, la solvabilité et la gestion des risques sont pris en compte.
- Satisfaction des clients : L'évaluation de la BDL inclut également la satisfaction des clients, à la fois des entreprises bénéficiaires de ses financements et des collectivités locales qui bénéficient de ses services. La qualité du service, la réactivité aux demandes et la facilité d'accès aux financements sont des éléments pris en considération.

1-1-Missions et Objectifs :

Les missions de la BDL :

La BDL a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations .

Ces principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande
- La réception des dépôts à vue et à terme
- La participation à la collecte de l'épargne

Chapitre 03 : cas pratique

- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

Les Objectifs De La BDL :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.

- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.

- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.

- L'extension et le redéploiement de son réseau.

- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.

- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.

- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1-2-les activités de la BDL :

- **Politique monétaire :** La BDL est chargée de formuler et de mettre en œuvre la politique monétaire du pays. Elle définit les objectifs en matière de taux d'intérêt, de contrôle de l'inflation et de stabilité des prix, en prenant en compte les objectifs de croissance économique.
- **Émission monétaire :** La BDL est responsable de l'émission de la monnaie nationale, le dinar algérien. Elle contrôle la quantité de monnaie en circulation dans l'économie afin de maintenir la stabilité monétaire et de prévenir l'inflation excessive.

Chapitre 03 : cas pratique

- Régulation du système bancaire : La BDL supervise et réglemente les banques commerciales en Algérie. Elle établit les règles et les normes auxquelles les banques doivent se conformer, afin de garantir la sécurité et la stabilité du système financier.
- Gestion des réserves de change : La BDL gère les réserves de devises étrangères du pays. Elle intervient sur le marché des changes pour maintenir un taux de change stable et éviter les fluctuations excessives de la valeur du dinar algérien par rapport aux autres devises.
- Surveillance financière : La BDL exerce une surveillance sur les institutions financières non bancaires, telles que les compagnies d'assurance, les sociétés de leasing et les institutions de microfinance. Elle veille au respect des réglementations et des normes financières en vigueur.
- Promotion du système financier : La BDL encourage le développement du système financier en Algérie en favorisant l'innovation, l'inclusion financière et l'adoption de nouvelles technologies. Elle collabore avec d'autres acteurs du secteur financier pour améliorer l'efficacité et la compétitivité du système.
- Statistiques et recherche : La BDL collecte, analyse et publie des données économiques et financières pour fournir des informations précises sur l'état de l'économie algérienne. Elle réalise également des études et des recherches pour éclairer la prise de décision en matière de politique économique et financière.

2-Présentation de l'agence BDL de BEJAIA (152) :

2-1-la fonction de l'agence :

Les fonctions de cette agence est assurées par l'organigramme (annexe)
les comptes gérés dans cette agence 6480 comptes sont repartis comme suit :

- ❖ 486 comptes de cheque.
- ❖ 1126 comptes courants commerciaux.
- ❖ 4523 comptes livret d'épargne.
- ❖ 345 comptes d'épargne junior.

Chapitre 03 : cas pratique

La BDL de BEJAIA a participé aux :

- ❖ A la promotion des activités artisanales, commerciales, libérales et agro-industrielles.
- ❖ Promotion de la stabilité financière.
- ❖ Contrôle des opérations bancaires et des paiements.
- ❖ Gestion des réserves de change.

2-2-L`effectif :

L`agence est composés de 20 employés activateurs son siège. Tandis que le savoir-faire de ses employeurs lui permet d`intervenir de manière efficace dans tous les métiers de la banque et de la finance.

2-3-Les clients :

Les clients de l`agence sont en majorité des particuliers et surtout les retraités. Pourtant, il existe des clients, commerçants.

Elle compte plus de 14000 clients, dont environ 7017 comptes en devises, 4000 comptes épargne, 1108 comptes courants commerciaux, et environ 2000 comptes chèques.

2-4-Composant de l`agence BEJAIA:

L`agence de BEJAIA se devise en plusieurs services :

a) Service clientèle :

Le service clientèle traite les opérations courantes suivantes :

- ❖ Ouverture de compte
- ❖ Versement et retrait en espèce
- ❖ Paiement de chèque
- ❖ Certification de chèque
- ❖ Compensation et prélèvement
- ❖ Achat et vente d`espèce
- ❖ Assurer la comptabilisation et la journalisation des écritures comptables et d`arrêter son bilan

Le service clientèle convient de trois composants qui sont :

❖ **Le guichet Dinar et devise**

❖ **Le service caisse** : Ce service est chargé de la manipulation des espèces et des fonds, il reçoit les virements des clients, exécute les paiements, des mises à disposition des chèques à destination et assure les retraitements, le placement de fonds et propose les nouveaux produits.

❖ **Service portefeuille** : Ce service ne manipule pas les espèces car les opérations se font par chèque ; on distingue le virement de compte à compte, les entrées de chèque et les effets à escompter.

b) Cellule d'exploitation

Cette cellule compose de plusieurs fonctions : Fonction compte, fonction crédit, et fonction d'affaire juridique et recouvrement.

c) Cellule comptabilité : Cette cellule compose par : un contrôle de la journée comptable, inventaire et affaires administratifs générales.

2-5- les ressource et emplois de l'agence :

A- Les ressources :

L'agence BDL de BEJAIA dispose d'un certain nombre important des ressources sur lesquelles elle peut accorder des crédits et effectué des opérations de financement.

Est parmi ces ressources les suivantes :

o Dépôt à vue :

- ✓ Compte de chèque (Dinar /Devise)
- ✓ Compte commercial (personne moral)
- ✓ Compte commercial (personne physique)
- ✓ Livret d'épargne
- ✓ Compte courant
- ✓ Compte administration

o Dépôt à terme :

C'est un compte de dépôt non matérialisé par des titres bancaires, destiné aux personnes physiques ou morales.

o Bon de caisse :

Chapitre 03 : cas pratique

C'est un dépôt à terme matérialisé par un titre par lequel le client sollicite la banque pour souscrire une somme déterminée à une durée de son choix. A l'échéance, la banque verse une majoration du capital.

B- Les emplois :

Les emplois de l'agence sont constitués de différents crédits octroyés par l'agence. A ce niveau on trouve :

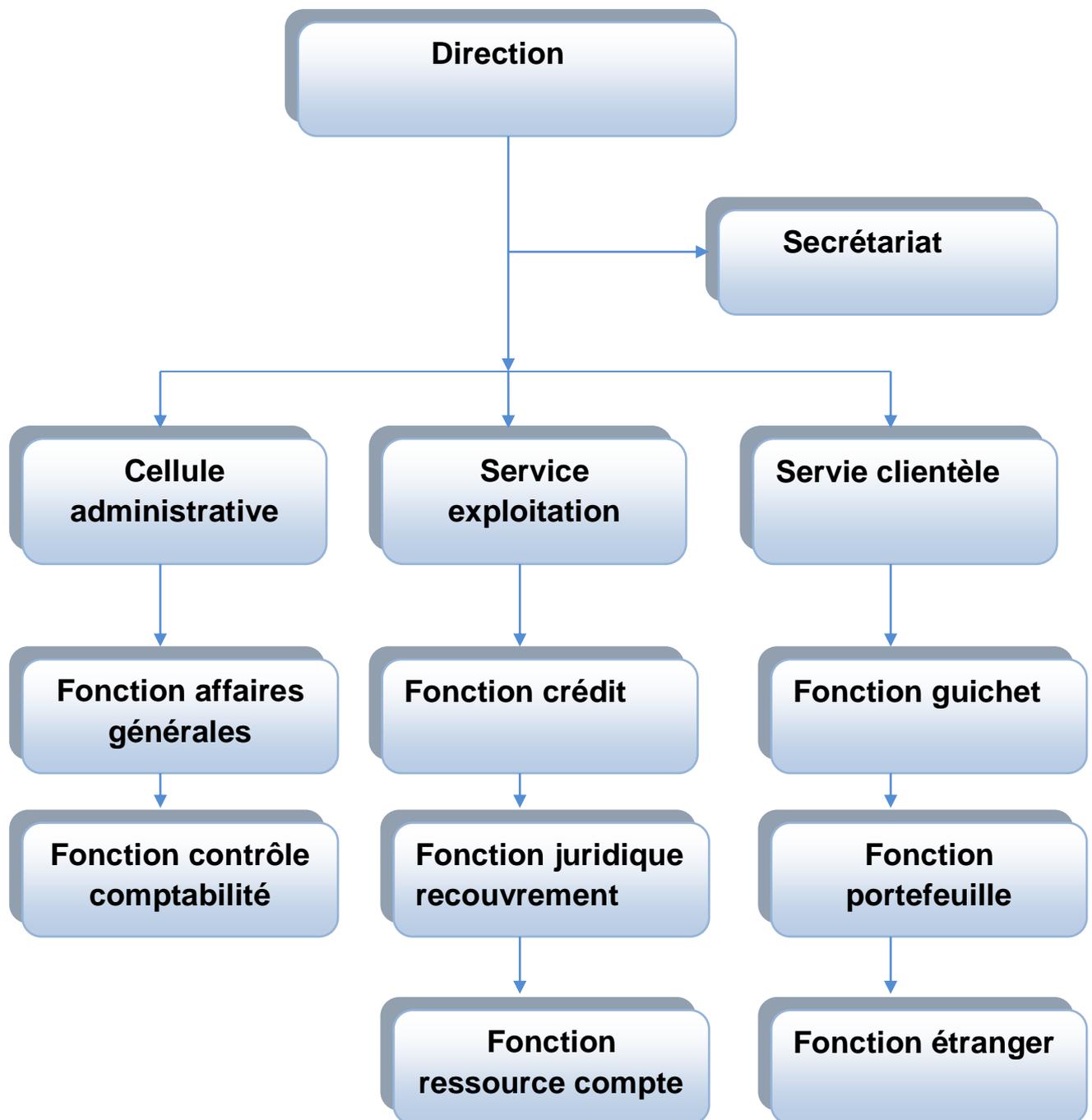
- ✓ Crédit par caisse.
- ✓ Crédit d'exploitation.
- ✓ Crédit de compagnie (industriel et commercial).
- ✓ Découvert mobilisable.
- ✓ Avances sur facture.
- ✓ Avances sur créances nées non constatées sur délégation de marché.
- ✓ Avances sur créances nées à l'exploitation.
- ✓ Avances sur marchandises.
- ✓ Avance d'exploitation garantie.

2-6-Présentation du service crédit :

Le service crédit est le service le plus important dans l'agence ; Car l'étude et l'analyse d'un dossier de crédit d'investissement sont parmi les opérations principales qui génèrent des produits. Toute mauvaise gestion des crédits peut engendrer des pertes pour la banque, c'est pour cela le service crédit doit être dirigé avec maîtrise afin de minimiser les risques. Les services de crédits est soumis à l'autorité directe du Étudier les dossiers de financement et les soumettre au comité du crédit et de trésorerie.

- ✓ Préparer les travaux par du comité et de trésorerie de GRE.
- ✓ Réception de la clientèle pour information et orientation.
- ✓ Contrôle, les crédits mis en place par les agences.
- ✓ Consolider toutes les statistiques en la matière.
- ✓ Recueillir des garanties bloquant.

ORGANIGRAMME DE L'AGENCE



Section 2 : étude de cas

Dans notre travail on essaye de conduire une mission d'audit de la fonction approvisionnement, tout en respectant les démarches d'audit interne avec tous les outils nécessaire en support.

2.1-la phase de préparation :

Dans cette première phase les étapes à suivre sont :

- Lettre de mission ;
- Familiarisation avec l'entreprise ;
- Identification des risques ;
- Définir l'objectif de la mission ;

2-1-1 – la lettre de mission

Agence BDL 152

BEJAIA le ..././20..

LETTRE DE MISSION

-destinataire : le directeur de l'audit interne

- copie pour conformation : le directeur des approvisionnements

- objet : audit interne de la fonction d'achat.

La mission se déroule du.../.../...OU ../.../...

Elle se proposera d'analyser :

-processus d'achat depuis l'expression du besoin jusqu'à l'enregistrement

- organisation et efficacité du service achat.

La mission se déroulera au service achat de l'agence BDL.

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

LE DIRECTEUR GENERAL

2-1-2- Familiarisation avec l'entreprise

Afin de bien faire cette étape qui est essentielle, on doit se munir de quelque outil important, qui sont :

- le questionnaire de prise de connaissance ;
- la grille d'analyse des taches ;
- le plan d'approche ;

2-1-2-1- Le questionnaire de prise de connaissance(QPC)

Il nous permet de collecter les informations qui concernent la fonction approvisionnement.

- **Organisation du département approvisionnement**

- Organigramme du département

- Le nombre de service du département approvisionnement

- L'existence d'un manuel de procédures

- Rôle du département approvisionnement

- Les moyens utilisés pour la recherche des fournisseurs

- Les procédures qui s'effectuent pour l'achat

- La gestion des magasins

- **Activité de l'entreprise**

- La principale activité

- La part de l'entreprise dans le marché et sa situation

- La relation de l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients

- L'importance de son chiffre d'affaire dans le marché

- **Information quantitatives et qualitatives**

- Le nombre de BC, BL, BR, Factures,...

- Stocks minimum gardé par l'entreprise

- Nombre de fournisseurs étrangers et locaux

- La part des fournisseurs étrangers et celle des locaux

- Le délai de règlement des fournisseurs

2-1-2-2- Le plan d'approche

Après avoir recueillis les informations sur la fonction approvisionnement, le plan d'approche permettra de relever les procédures et ses objectifs.

Chapitre 03 : cas pratique

Tableau N°4 : le plan d'approche

Les taches	Les objectifs
Etablissement d'une DA	Expression du besoin
Validation de la DA	Autorisation
Etablissement et enregistrement d'une DA sur VOLUPACK /MAGIC	Chaque article doit avoir une référence pour faciliter la DA et sa transmission au service approvisionnement
Etablissement d'un fichier fournisseur	Elaboration d'un dossier fournisseur qui rassemblera toutes les informations qui les concernant
Etablissement d'une demande de cotation	Contacter les différents fournisseurs qui transmettent leurs offres de service et/ou leurs factures pro-forma
Etablissement d'un tableau comparatif des offres de fournisseurs	Avec leurs pro-forma, le service approvisionnement établit un TCO pour la sélection des fournisseurs
Envoi d'un bon de commande (BC) par mail pour les fournisseurs étrangers et par fax pour les locaux	Après avoir sélectionné les fournisseurs, les approvisionnements transmettent les différentes informations (prix, qualité, quantité, délai,...)
Réception de la marchandise avec un BL et /ou facture, et /ou une copie du BC envoyé...	Prouve la réception de la marchandise commandée
vérification de la marchandise	Conformité de la présente marchandise entre le BC et BL
Réception du dossier-marchandise (facture...)	Pièces justificatives pour l'enregistrement comptable et le règlement des fournisseurs

Chapitre 03 : cas pratique

Enregistrement sur Volupack	Validation du produit conformément aux normes de qualité et de quantité
Contrôle de dossier et sa validation	Approbation
Rapprochement du BC, BR et FA	Vérification des informations citées dans les documents
Enregistrement de la facture	Mention sur les documents de l'entreprise
Règlement des fournisseurs	Paiement de la dette

2-1-2-3- la grille d'analyse des taches

Cette grille nous permet de connaître toutes les fonctions de chacun des fonctionnaires.

Tableau N°5 : la grille d'analyse des taches

Les taches	D	APP ROS	CH.M	MAG	CO NT QLT	Service maintenance	G. SK	AD HO C	Comptabilité (COMP)	Trésorerie (TR)
Etablissements d'une DA			X			X				
Validation de la DA	X									
Etablissement et enregistrement d'une DA		X								
Etablissement d'un fichier fournisseur	X	X								
Etablissement		X								

Chapitre 03 : cas pratique

d'un tableau comparatif des offres de fournisseurs										
Enregistrement sur vol pack							X			
Contrôle de dossier et sa validation			X							
Rapprochement du BC, BR, FA									X	
Enregistrement de la facture									X	
Règlement des fournisseurs										X

Source : réaliser par moi-même

2-1-3- identification des risques

Cette identification est beaucoup plus d'identifier les endroits ou les risque les plus dommageables sont susceptibles de se produire.

Dans cette étape on va présenter :

- Le questionnaire de contrôle interne ;
- Le diagramme de circulation des documents ;
- Tableau des faiblesses apparentées ;

2-1-3-1- le questionnaire de contrôle interne

Il est utilisé pour vérifier les principes de contrôle interne tel que la séparation des tâches.

Tableau N°6 : le questionnaire de contrôle interne

Question	Oui	Non	Observation
Existe-t-il un manuel de procédures interne ?			

Chapitre 03 : cas pratique

La répartition des tâches est-elle respectée ?			
Service magasin		X	
Service contrôle qualité	X		
Service comptabilité et finance	X		
Est-ce que le personnel est satisfait des procédures mises en place	X		
Le département approvisionnement dispose t-il des moyens nécessaire pour atteinte de ses objectifs ?	X		
La procédure de la DA est elle toujours respectée ?		X	
la réceptionniste applique t-il les procédures de réception réglementaires ?		X	
Les procédures d'enregistrement et de règlement des commandes sont elle respectées ?	X		
Le département approvisionnement respect t-il les procédures d'achat ?	X		
Les procédures mise en place permettant elle d'atteindre les objectifs attendus ?	X		
Est-ce que les BC préparés par le service achat sont envoyés à l'ensemble des services concernés ?	X		
Est-ce que les BR établis par le réceptionniste sont envoyés aux services concernés ?	X		
Est-ce que les exemplaires des			

Chapitre 03 : cas pratique

bons établis par les services sont conservés par les mêmes services (archives) ?	X		
Est-ce que toutes les pièces concernant les fournisseurs non encore payés sont remises à la trésorerie ?	X		
Les moyens existants sont-ils suffisant pour atteindre les objectifs ?		X	
Le système contrôle interne mis en place dans le service achat assure t-il un niveau suffisant de sécurité ?	X		

Source : réaliser par moi-même

2-1-3-2- diagramme de circulation des documents

Ce diagramme nous permettra de mieux analyser le circuit des circulations des documents utilisés dans l'entreprise, pour effectuée des achats.

Tableau N°7 : le diagramme de circulation des documents

Désignation de l'opération	Service demandeur	Gestion du magasin	Service approvisionnement	Fournisseur	observation
Expression du besoin					Chaque service exprime sa DA, le G.ST établi sa DA au service approvisionnement
Recherche fournisseur					Etablissement d'une demande de cotation(DC)
Sélection du fournisseur					Réception des factures pro forma puis l'établissement des tableaux comparatifs des offres.

Chapitre 03 : cas pratique

Etablissement d'un BC					Après la sélection des fournisseurs le service approvisionnement établit des BC.
Envoi du BC					Envoi de deux exemplaires de BC aux fournisseurs, et un exemplaire au G.ST
Réception de la marchandise avec le BR					Le G.ST reçoit sa marchandise avec le dossier de la marchandise et établi des BR qui envoi une copie au service approvisionnement et une autre retournera au fournisseur
Enregistrement pour paiement					Réception de la facture et faire l'accuser sur celle du fournisseur pour paiement
Paiement du fournisseur					Avec la facture accuser le fournisseur sera payé

Source : réaliser par moi-même

2-1-3-3-Tableau des faiblesses apparentes

Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des points faibles analysés.

Tableau N°8 : les faiblesses apparentes

taches	objectifs	risques	conséquences
Etablissement de la demande d'achat	Expression du besoin	Les quantités commandées sont insuffisantes	Cout de stockage trop élevés, pertes de valeur des produits

Chapitre 03 : cas pratique

Etablissement du tableau comparatif des offres	A partir des factures pro-forma et les offres les appro établissement un TCO pour leurs sélection	Les fournisseurs	Prix trop élevés comparaison aux prix pratiquer
--	---	------------------	---

Source : réaliser par moi-même

La mission d'audit de la fonction d'approvisionnement

La société auditée : Agence BDL de BEJAIA

Rapport d'orientation

Objectifs généraux :

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

Ainsi, les objectifs généraux liés à la fonction d'achat peuvent se résumer dans les points suivant :

- Elaboration d'un manuel de procédure, organisationnelle et comptable.
- Le respect des règles régissant le contrôle interne.

Objectifs spécifique :

Les objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiés.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit se résument dans les points suivants :

- Eviter l'enregistrement et le contrôle par la même personne au niveau (du magasin et la comptabilité)
- Formaliser les taches
- Elaborer une procédure de traitement

Champ d'action :

Pour atteindre les objectifs on va fixés un champ d'action à nos investigations :

- service achat
- service stock
- comptabilité finance

2-2- la phase de réalisation :

Cette phase se débute par une réunion d'ouverture qui suit :

2-2-1- réunion d'ouverture

Cette réunion concerne le commencement des opérations de cette phase qui est sanctionnée par un procès verbal (PV) qui présente ainsi

Mission d'audit de la fonction approvisionnement

BEJAIA

Le./.../...

La société auditée : agence *BDL 152*

Procès verbal

Objet : Réunion d'ouverture

Ordre du jour : l'examen du rapport d'orientation

Participants

Les auditeurs

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....

Les audités :

- 1- Le directeur des approvisionnements
- 2- Responsables des stocks

La réunion d'ouverture a eu lieu le

- La date :
- L'heur :

Chapitre 03 : cas pratique

Tableau N°9 : le programme d'audit interne

Période	Taches	responsable
	Entrevue avec le directeur des approvisionnements	
	Administration des questionnaires de prise de connaissances	
	Identification de l'organisation des taches et des responsables liés au cycle d'achat	
	Identification de la procédure d'achat	
	Observation et teste de l'établissement des BC et traitement des factures	
	Observation des opérations de réception de marchandise	
	Observation des opérations liées aux retours des marchandises et aux réclamations de la société	
	Etablissement du QCI	
	Administration des QSI	
	Identification des risques de non séparation des taches	
	Identification des interactions entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de la société	
	Identification des zones de risque liée à l'établissement du BC	
	Identification des zones de risque liées à la réception de la marchandise	
	Identification des risques liés aux paiements des factures	
	Etablissement du cahier des recommandations	
	Préparation du projet du rapport d'audit	

Chapitre 03 : cas pratique

	Réunion de clôture	
	modification du rapport d'audit	
	Réunion pour présentation du rapport d'audit final	

Source : www.doc-étudiants.fr/audit

2-2-3-le travail sur le terrain

Dans cette étape de la mission on doit trouver une réponse aux questions en utilisant : le questionnaire du contrôle interne, la feuille de révélation et d'analyse des problèmes et le cahier de recommandations.

2-2-3-1- Questionnaire de contrôle interne

Il nous permet de vérifier les principes du contrôle interne tel que la séparation des tâches.

Tableaux N°10 : le questionnaire de contrôle interne

S'assurer que tous les achats sont enregistrés (exhaustivité)			
Questions	Oui	Non	Observations
Le service comptabilité, finance vérifie t-il l'enchaînement chronologique des documents ?	✓		
Le service comptabilité et finance tient il un registre de réception et de réclamation ?	✓		
Toutes les marchandises reçues sont elles enregistrées ?	✓		
Ce registre fait il l'objet d'un revenu régulier ?		✓	
Les marchandises retournées et réclamées sont elles enregistrées sur des documents ?	✓		
L'ouverture d'un nouveau compte fournisseur ? est il soumis à l'autorisation ?		✓	Il suffi que le fournisseur envoi son dossier complet

Chapitre 03 : cas pratique

			(registre de commerce, identification fiscal...)
Les factures reçues sont elles vérifiées en manière de quantité, prix ?	✓		
La comptabilité est elle informée des derniers numéros de séquences des documents ? ?	✓		
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information sont il performants ?		✓	
Les BS comportent il une signature autorisée ?	✓		
Existe-t-il un inventaire permanent ?	✓		A la fin de chaque mois
Si l'inventaire permanent existe, rapproche-t-on les résultats de l'inventaire physique ?	✓		
Les écarts sont-ils examinés ?		✓	
Est-ce que vous avez un organigramme détaillé et mis a jours du service achat ?		✓	
Avez-vous une cartographie des risques ?		✓	
Est –ce que vous disposer des tableaux de bord ?	✓		
Quel est le nombre minimum de fournisseur que vous consulté ?	✓		Trois fournisseurs
Existe-t-il des clauses de contrat avec votre fournisseur ?		✓	
Quels sont les critères sur les quels vous vous baser pour le choix du fournisseur	✓		Prix, quantité, délai de livraison, réduction, modalité de paiement
La livraison fait elle l'objet d'un contrôle qualitatif ?	✓		
La livraison fait elle l'objet d'un contrôle quantitatif ?	✓		

Chapitre 03 : cas pratique

Lors de la réception des factures, est il apposé un cachet original ?	✓		
Les factures sont elles rapprochées d'un BR ou BL ?	✓		
Les factures comportent-elles un visa de saisi ?	✓		
Les factures comportent elles les références des règlements ?	✓		
La comptabilité fournisseur est elle à jour ?	✓		

Source : réaliser par moi-même

2-2-3-2- feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Chaque dysfonctionnement détecté nécessite une feuille de révélation et d'analyse des problèmes, cette dernière va nous permettre de présenter les recommandations.

Tableau N°11 : FRAP « feuille de révélation et d'analyse des problèmes »

Dysfonctionnement :	Le service approvisionnement n'a pas une seule fonction
Constat :	Les agents du service approvisionnement font le travail des financiers
Cause :	Manque d'effectifs aux autres services
Conséquence :	Le service approvisionnement est trop chargés
Recommandation :	Affecter chaque tache pour le service concerné

Source : réaliser par moi même

Tableau N°12 : FRAP « feuille de révélation et d'analyse des problèmes »

Chapitre 03 : cas pratique

Dysfonctionnement :	Les logiciels utilisés ne sont pas très performants
Constat :	Difficulté de gérer les stocks et les achats
Cause :	Le premier logiciel n'est pas performant
Conséquence :	Manque de circulation des informations
Recommandation :	Avoir un logiciel centralisé

Source : réaliser par moi même

Tableau N°13 : FRAP « feuille de révélation et d'analyse des problèmes »

Dysfonctionnement :	Mauvaise organisation des stocks de papier
Constat :	Difficulté d'identifier les bobines de papier
Cause :	Manque d'espace aux stocks
Conséquence :	Retard dans le travail
Recommandation :	Construction d'un nouveau hangar pour les stocks

Source : réaliser par moi même

2-2-3-3- Cahier des recommandations

Le principe majeur de l'audit interne est de faire remonter à la direction les informations pertinentes liées globalement à l'atteinte ou aux risques de ne pas attendre ses objectifs et tout ça via une lettre de recommandation qui reprend l'ensemble des commandes formulées au niveau des **FRAP** d'une façon synthétique.

Mission d'audit de la fonction achat

Société auditée : BDL de BEJAIA

Lettre de recommandation

Suite à notre mission d'audit de la fonction achat de la banque BDL. Nous avons pu identifier des zones de risques qui peuvent être un handicap pour le bon fonctionnement des achats et la réalisation des objectifs.

En général nous avons remarqué qu'il y a certains points qui connaissent un contrôle remarquable. Forts et d'autres souffre d'un manque de contrôle point faible

De ce fait ne recommandons de :

Recommandation 1

Responsabiliser chaque personne pour son travail

Recommandation 2

Avoir un logiciel centralisé

Recommandation 3

Construction d'un nouveau hangar pour les stocks

2-3- phase de conclusion

Cette phase contient les étapes qui suivent :

- Le rapport d'audit provisoire ;
- Rapport d'audit final ;
- La lettre de président ;

2-3-1- le rapport d'audit provisoire

Ce rapport n'est pas tout à fait validé, il est un projet provisoire pour le final et ne contient pas des réponses aux recommandations citées à la lettre de recommandation.

2-3-2- la réunion de clôture

- Les participants dans cette réunion sont les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture ;
- L'ordre du jour et l'examen du rapport d'audit provisoire, approbation des recommandations et la détermination du programme de suivi des recommandations.

Mission d'audit de la fonction d'achat.

Bejaia le ../ ../ ..

Société auditée : BDL Bejaia

Procès-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.

Participant :

Les auditeurs :

1.
2.
3.

Les audités :

- Le directeur des approvisionnements
- Le responsable des achats
- Le responsable de gestion des stocks

Au cours de cette réunion les participants vont procéder à l'examen du projet du rapport d'audit et sa validation générale par les Audités.

Les auditeurs

les audités

2-3-3- la réduction du rapport d'audit

C'est un document qui présente les résultats des travaux réalisés durant toute la mission d'audit interne.

Bejaia le .././..

La structure auditée : fonction approvisionnements

Mission : audit interne

Les dates d'envois et de clôture du rapport

Destination :

- Direction générale de la société

Réalisé par :

1.
2.
3.

Conformément à la mission qui nous a été confié par votre direction générale, notre responsable 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 achat. Elle concerne la fonction achat et toutes les fonctions susceptibles d'être intéressées par cette fonction, à savoir le service gestion des stocks, comptabilité, service trésorerie.

Les objectifs correspondent aux zones de risque déjà détectés tout au long de cette mission et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour les quelles nous présentons les solutions suivantes :

- affecter chaque tâche pour le service concerné ;
- Avoir un logiciel centralisé ;
- Construction d'un nouveau hangar pour les stocks

2-3-4- la lettre de président

Cette lettre conclue toute la mission d'audit. Et elle se présente comme suit :

Lettre de président

Monsieur le directeur,

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction achat, nous avons procédé à l'évaluation des dispositifs du contrôle interne de la dite fonction et ce entre le.../.../.. Et le.../.../ ..

Notre évaluation a été effectuée en observant les procédures appliquées en matière des commandes d'achat. Elle a comporté toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires.

Sur la base de cette évaluation on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests sont été effectués pour tous les services concernés à savoir le service gestion de stock, service comptabilité et le service trésorerie.

Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :

Dysfonctionnement :

- Le service approvisionnement n'a pas une seule fonction ;
- Les logiciels utilisés ne sont pas très performant ;
- Mauvaise organisation des stocks des équipements.

Ce rapport est exclusivement destiné à informer et être utilisé, par la direction, et d'autres structures internes à la banque.

Signature du chef de mission.

An orange scroll graphic with a gradient from light to dark orange, featuring a shadow and rounded corners. The text is centered on the scroll.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'audit devenu un mot d'un usage courant. Quand un service, une entreprise ou une collectivité va mal, tout le monde est d'accord pour réaliser un audit. Mais peu de gens connaissent réellement la démarche rigoureuse qui se situe derrière ce mot.

Mais on ne peut pas parler d'audit sans étudier et comprendre les mécanismes de contrôle interne que tout organisme doit mettre en œuvre s'il souhaite survivre.

Cependant le contrôle interne constitue un élément vital de tout organisme. Il permet à celui-ci de maîtriser son comportement et d'assurer la sécurité de ses membres.

A l'inverse, l'audit se traduit par une intervention ponctuelle visant à fiabiliser un produit un système ou une organisation, à mettre en évidence les forces et les faiblesses et à en faire ressortir les principales anomalies par rapport à un référentiel normatif.

Le contrôle interne et l'audit s'ils constituent des outils adaptés pour valider la fiabilité de l'élaboration et de la transmission de l'information, sont néanmoins limités dans leurs fonctions et ils ne peuvent prétendre exercer les fonctions de direction.

Ils peuvent (l'audit et le contrôle interne) maintenir un organisme en état de marche mais ils ne peuvent pas lui indiquer la direction dans laquelle il doit avancer. Cette mission relève de la stratégie de l'entreprise.

En effet, toute organisation dépend pour la réalisation de ses objectifs, de facteurs liés à son environnement et en fonctions de l'évolution de ces facteurs l'organisation peut être amenée à modifier son comportement. C'est au contrôle de gestion qu'échoit la mission de mesurer l'adéquation des réalités aux objectifs, de mettre en évidence les écarts et d'évaluer l'incidence des actions correctives.

L'audit et le contrôle interne constituent des outils primordiaux de maîtrise de l'organisation mais ils ne peuvent pas suppléer à une défaillance des fonctions de direction.



Bibliographie

Bibliographie

Mémoire :

1. BELHACHEMI AMINA, thèse doctorat, « l'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants », université de Tlemcen, 2014.
2. CHEKROUN MERIEM, thèse doctorat LMD, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Tlemcen ,2013.
3. ZIANI ABDELHAK, thèse de doctorat : « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », Tlemcen, 2013/2014.
4. AUDIT ET CONTROLE INTERNE, « Auteur BENOÎT PIGE Les Essentiels de la Gestion Edition LITEC France 1997 (178 pages) ».
5. L'AUDIT INTERNE, « Auteur ETIENNE BARBIER. Collection AUDIT Les Editions d'Organisation France 1991(123 pages) »
6. GUIDE PRATIQUE D'AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE, « Auteur MOKHTAR BELAIBOUD La maison des livres Edition les belles impressions (229 pages) ».
7. GUIDE D'AUDIT ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES (tome 1), « Edition : Société Nationale de Comptabilité ».
8. GUIDE D'AUDIT ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES (tome 2), « Edition : Société Nationale de Comptabilité ».

Web graphie :

- 1- <http://www.memoireonline.com/audit>
- 2- www.bdl.dz
- 3- www.FAOSTAT.Fao.org
- 4- www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.PDF
- 5- <http://www.doc-etudiant.fr/derniers-documents.php>