



Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa

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 du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

Le déroulement de la mission d'audit interne au sein de l'entreprise Général Emballage

Réalisé par :

- HARZINE Nesma

- KADRI Lila

Encadré par :

Mme TAGUELMINT Meriem Zehira

Année universitaire 2021-2022

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

Ma très chère mère HAKIMA KEBBICHE

A la plus douce et la plus merveilleuse de tous les mamans .aucun hommage ne saurait transmettre a sa juste valeur ; l'amour et le respect que je porte pour toi .je te dédie a mon tour ce mémoire qui concrétise ton rêvé le plus cher et qui n'est le fruit de tes conseils de tes encouragement et de ton amour .puisse dieu tout puissant te protéger du mal, te procurer longue vie, santé et bonheur Afin que je puisse te rendre un minimum de ca que je te dois

A mon très cher père Md OUALI HARZINE

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi .rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être .ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation

A sarah et sabrina mes sœurs et complices de toujours

Merci pour votre écoute, votre soutien et les précieux conseils que vous m'apportez chaque jour .A chacun des moments pénibles que j'ai affrontés, vous m'avez remonté le moral par votre réconfort et nos moments de franches rigolades je vous aime

A mes deux petites sœurs : MELLI et TANA

A mon très cher grand –mère : yamma baya

A la mémoire de mon grand –père : vava kacen

A mes très chers oncles, mes tentes et mes cousines

A mes meilleurs amies : kahina, Tarik, nonor, yacine, assia, lydia, zahia, samai, lila ...

A tous mes amis (es) en témoignage de l'amitié que nous partagerons

NESMA

Je dédie ce mémoire tout d'abord, Louange à Allah qui m'a guidé sur le droit chemin tout au long du travail.

A mes parents : Aucun dédicace ne saurait assez éloquente pour exprimer ce que vous mérites pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner depuis ma naissance.

A Ma grand-mère Fatima, tu représentes pour moi la source de tendresse, puisse dieu, te préserver et t'accorder santé, longue vie.

A la mémoire de ma grand-mère Louisa, tu es et tu resteras dans mon cœur, ton manque se fait plus fort de jour en jour.

A mes sœurs que j'aime beaucoup : Karima, Soussou, Zakou, Sabrina et ses enfants : Yanis, Manar, Mounir, Adane et Kahina et sa adorable fille Aylina.

A Mon cher futur mari, Amirouche, En témoignage de mon profond amour.

*A Mes cousines : Samou, Sylou, Mina et ses enfant : Islam, Mima et Dillan.
Ainsi toute ma famille.*

A mes amies : Miassa, Nesma, Chicha, Syla, Mira, Houda ...

LILA

Remerciements

Nous rendons grâce à Dieu le tout puissant de nous avoir donné le savoir et la volonté et surtout la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous voulons adresser toute notre gratitude à notre promotrice de ce mémoire, Madame TAGUELMINT ZEHRA Merieme, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils.

Nos sincères remerciements et notre profonde gratitude s'adressent également aux personnels de département SEGC.

Nous remercions également le personnels de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE pour leur orientations durant notre stage et qui ont mis à notre disposition toutes les informations nécessaires pour l'accomplissement de notre travail et plus précisément à madame Nassima BECHROUNE notre promotrice au sien de la cellule d'audit.

Nos sincères remerciements et notre profonde gratitude s'adressent également aux membres de jury qui nous ont fait l'honneur d'examiner notre travail.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce travail.

Sommaire

Tableaux d'abréviation:.....	9
Introduction générale.....	11
Chapitre I:Généralité sur l'audit interne	13
Introduction.....	14
I.1 Section 01 : aperçu général sur la notion de l'audit.....	14
I.1.1 L'origine, histoire et évolution de l'audit :	14
I.1.2 Définition et objectifs de l'audit :	18
I.1.3 Les normes et les principes de l'audit :	19
I.2 Section 2 : notion théorique sur l'audit interne.....	23
I.2.1 Définition de l'audit interne :	23
Définition 1 :	23
I.2.2 Rôle de l'audit interne :	24
I.2.3 Objectifs de l'audit interne :	24
I.2.4 Normes de l'audit interne :	25
I.2.5 Typologie d'audit interne :	28
I.2.6 Audit interne et contrôle de gestion :	31
I.2.7 Audit interne et gestion de l'entreprise :	32
I.3 Section 3 : l'aspect théorique de contrôle interne.....	33
I.3.1 Définition et objectif de contrôle interne	33
I.3.2 Les principes fondamentaux et les intérêts du contrôle interne :	36
I.3.3 Les composantes d'un système contrôle interne :	37
I.3.4 Les limite de contrôle interne	43
I.3.5 La déférence entre l'audit interne et contrôle interne	44
Conclusion	45
II. Chapitre II : la conduite de la mission d'audit interne.....	46
Introduction.....	47
II.1 Section 01 : Les outils de la mission d'audit interne	47
II.1.1 Définition et typologie de la mission d'audit interne :	47
II.1.2 Les caractéristiques de la mission d'audit interne :	48
II.1.3 Les principes de la mission d'audit interne :	49
II.1.4 Typologie des risques liés à la mission d'audit interne :	50
II.1.5 Les outils d'audit interne :	51
II.2 SECTION 2 : LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE	61

II.2.1	L'audit interne et la gestion des risques	61
II.3	Section 03 : Déroulement de la mission d'audit interne.....	70
II.3.1	Les phases de la mission d'audit interne :.....	70
Conclusion		80
III.	Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit au sien de général emballage	81
INTRODUCTION		82
III.1	Section 1 : présentation de l'Enterprise général emballage	82
III.1.2	Historique générale emballage :	84
III.1.3	Evolution Des Effectifs.....	86
III.1.4	ACTIVITES DE L'ENTREPRISE	87
III.1.5	PREVISIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	88
III.2	Section 2 : le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction commercial au sien de générale emballage	88
III.2.1	La présentation de la fonction commerciale.....	88
III.2.2	Le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction commerciale.....	92
Conclusion :		114
Conclusion générale		116
Bibliographié :.....		118

Liste des figures

Figure 1: les types d'audit	31
Figure 2 : Composantes du CI (La pyramide du COSO)	38
Figure 3: exemple d'organigramme fonctionnel « la fonction vente ».	59
Figure 4: risque d'anomalie significatif	65
Figure 5: risque d'audit.	66
Figure 6 : les étapes d'une décision.....	69
Figure 7: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ou feuille de risque.	75
Figure 8: Les éléments de réussite d'une réunion de clôture	76
Figure 9: Les différentes phases de la mission d'audit interne	78
Figure 10: organigramme de la direction générale.....	83
Figure 11 : diagramme sur Evolution Des Effectifs.....	87
Figure 12: L'organigramme de département commercial	90

Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse du progrès de l'audit.....	17
Tableau 2: normes de l'audit interne et leurs interprétations	26
Tableau 3 : Typologie de la mission d'audit interne	48
Tableau 4: Classification des risques liés à la mission d'audit.....	50
Tableau 5: Niveaux d'information statistique :	51
Tableau 6: Outils d'informatique	54
Tableau 7: Principaux symboles.....	57
Tableau 8 : La grille d'analyse des taches.....	58
Tableau 9: Tableau des risques.....	72
Tableau 10: Les objectifs généraux et spécifiques de la mission	73
Tableau 11: La structure du rapport final	77
Tableau 12: Tableau représentatif du plan d'action.....	78
Tableau 13: Historique générale emballage :	84
Tableau 14 : Evolution Des Effectifs	86
Tableau 15 : ACTIVITES DE L'ENTREPRISE.....	87
Tableau 16 : PREVISIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	88
Tableau 17: Questionnaire (prise de décision)	94
Tableau 18: la grille d'analyse des taches	97
Tableau 19: le plan d'approcheX	99
Tableau 20: le questionnaire de contrôle interne.....	100
Tableau 21: PROCESSUS ACHATS /FOURNISSEURS (Achats métier - Sélection des Fournisseurs)	104
Tableau 22: PROCESSUS COMMERCIAL (Dossiers clients).....	107
Tableau 23 : processus commercial (Facturation et BL).....	108

Tableaux d'abréviation:

BC	Bon de commande
BCG	Matrice boston consulting groupe
BL	Bon de livraison
CA	Conseil d'administration
CAC	Commissaire au compte
CI	Contrôle interne
COSO	le Committee Of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
CRIFE	Cadre de référence internationale de la pratique professionnelle de l'audit interne
DG	D'érection générale
FCS	Facture clés des succès
FRAP	Feuille de révélation et analyse des problèmes
ISA	Norme internationale d'audit
L'IFACI	Institut française de l'audit et du contrôle interne
L'IIA	Institute of Internal Auditors
L'UEC	Union européenne des experts comptables
NYSE	Le new York stock exchange
PME	Petite et moyenne entreprise
QCI	Questionnaire de contrôle interne
SEC	Security and exchange commission
SPA	Société par actions

Introduction générale

Introduction Générale

Introduction générale

L'entreprise est une unité économique autonome disposant des moyens matériels, humains et technologiques en vue d'accomplir un objectif déterminé. Pour ce faire, des systèmes, méthodes et normes sont choisis dans le but d'assurer un équilibre entre la viabilité et le profit de l'entreprise.

Des entreprises visent la création des fonctions pour une amélioration dans tous les domaines. À cet effet, elles participent à créer une fonction bien rattachée à la direction générale et au conseil d'administration cette fonction s'appelle l'audit interne.

Toute organisation, doit effectuer des vérifications permanentes qui peuvent aller d'un simple contrôle pour les petites entreprises, à un audit pour les plus grandes dans le but de garantir la qualité et d'assurer une meilleure gestion de son système dans sa globalité.

La profession d'audit remonte au deuxième siècle, elle a connu une grande évolution depuis cette époque. Son objet a été focalisé sur le contrôle des comptes, et puis sur l'appréciation du système de contrôle interne, et actuellement, l'audit touche toutes les activités de l'organisation. Il n'est plus une action d'assurance de conformité, il devient un élément ou un facteur majeur dans l'efficacité et l'efficacite de la stratégie globale de l'organisation.

L'audit interne consiste à d'évaluation la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne.

A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtrises, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité. L'audit interne est donc une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation.

Notre étude sera donc axée autour de l'audit interne, et le déroulement de la mission d'audit interne au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE. La question que l'on pourrait se poser de prime abord est de savoir : « **comment s'effectue une mission d'audit interne au sien de général emballage ?** ».

Cette problématique peut être scindée en plusieurs questions secondaires qui se posent dans les termes suivants :

Introduction Générale

- 1) qu'est que L'audit interne et le contrôle interne, ont-t-ils vraiment une importance pour l'entreprise?
- 2) Quelle est la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit interne ?
- 3) GENERAL EMBALLAGE respect-t-elle les étapes de déroulement d'une mission d'audit interne ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons essayer de tester les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: l'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer, puis élaborer des solutions et convaincre les responsables.

Hypothèse2 : la conduit d'une mission d'audit s'appui sur certain étapes telles que : la phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion.

Hypothèse 3: on peut compter sur l'audit interne comme un outil pour atteindre des résultats positifs, d'après le suivi hiérarchique des étapes de déroulement de la mission .

Une recherche bibliographique et un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE à Akbou nous ont permis d'apporter quelques éléments de réponse.

Notre travail comporte trois chapitres, Le premier consiste à donner une présentation de la notion d'audit en général Puis, nous allons aborder les aspects théoriques sur l'audit interne et le contrôle interne.

Le deuxième chapitre est consacré à la mise en œuvre d'une mission d'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise. Pour cela, ce chapitre est divisé en trois sections: les outils d'audit interne, le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise et le déroulement de la mission d'audit interne

Le troisième chapitre comprend le cas pratique effectué au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE qui nous a amené à mettre en évidence nos connaissances théoriques à fin de démontrer le déroulement de la mission d'audit interne.

Chapitre I: Généralités sur l'audit interne

Introduction

L'audit est une activité qui a existé depuis l'antiquité avec le développement de la comptabilité. Elle avait pour objet la vérification des comptes. Les romains utilisaient ce terme (auditor) pour désigner des contrôleurs au nom de l'empereur sur la gestion des provinces.

L'audit qui consistait à examiner les comptes s'est développé pour s'étendre à l'ensemble des activités de l'entreprise, et même à son organisation et à sa stratégie. Cette diversification des audits a conduit à les répertorier selon quelques épreuves pour mieux saisir le concept d'audit. Ainsi, l'audit peut être appréhendé selon le critère statutaire, le critère géographique et selon l'objectif de la mission d'audit.

Ce premier chapitre se compose de trois sections. Dans la première section, nous abordons l'origine et l'évaluation ainsi que l'historique de l'audit, dans la deuxième section nous abordons l'aspect théorique de l'audit interne, à travers : sa définition, son rôle et ses objectifs. Puis nous consacrons à ses normes et enfin les autres disciplines voisines de l'audit. Dans la troisième section nous abordons les notions théoriques sur le contrôle interne.

I.1 Section 01 : aperçu général sur la notion de l'audit

L'audit est la source de tout contrôle et l'analyse qui assure à toutes entités une meilleure gestion de son système dans sa globalité. Au cours de cette section, on va donner une approche conceptuelle sur l'audit en général avant d'entrer dans le vif du sujet.

I.1.1 L'origine, histoire et évolution de l'audit :

I.1.1.1 L'origine d'audit :

En latin classique, le verbe (audio, auditeur) avait pour sens : entendre, écouter. Pour comprendre le rôle de l'écoute, de l'audition il faut se rappeler que, dans les temps anciens, peu de gens connaissent lire et écrire, de plus que les contrôles et les dépositions se faisaient oralement.

Ce terme remonte en effet vraisemblablement à une pratique romaine du contrôle, au nom de l'empereur, des comptabilités et de la gestion des administrations.

« Cette tradition s'est ultérieurement répandue, tout d'abord exclusivement dans les administrations. Ensuite, après l'événement du capitalisme et l'actionnariat public, des prescriptions légales ont prévu l'intervention de réviseurs comptables pour les sociétés par actions dont le capital était ouvert aux publics.

L'éclosion de l'audit vient avec la formation des grandes entreprises qui doivent rendre compte à divers intéressés, puissance publique, associés, investisseurs, créiteurs divers etc. » (SEDAIRIA. Z, 2008, P20).

La fonction d'audit sous sa forme actuelle est apparue aux Etats Unis suite à l'effet désastreux de la crise financière de 1929, elle a été d'abord réalisée par des cabinets externes puis peu à peu la fonction s'est internalisée au sein des entreprises.

1.1.1.2 Histoire de l'audit :

« Historiquement les premières démarches de contrôle et de la normalisation remontent à l'antiquité ; les sumériens du deuxième millénaire avant JC avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Le fameux code de Hammourabi ne se satisfait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation, afin d'élaborer un support fiable de communication financière. Plus tard, dès le troisième siècle avant JC les gouvernements romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces.

Par la suite, les évolutions des pratiques de contrôle ont accompagné le développement générale des structures économiques et grandes administrations administrative et commerciale. Ce n'est cependant qu'à partir du XIXe siècle que ses pratiques se sont développées de façon systématique, tant dans leur ampleur que dans leurs techniques en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'elle connaît actuellement. Ce développement s'est effectué selon trois grandes phases historiques. Jusque à la fin de XIXe siècle la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables.

A partir du début du XXe siècle la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaissant parallèlement à la recherche de fraude ou d'erreur. Les méthodes de sondage sur les pièces justificatives par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations de contrôles, qui accroît le coût des audits.

Après le milieu du XXe siècle, la finalité affirmée de l'audit se limite désormais à l'émission d'un jugement sur la validation des comptes annuels. En outre, l'importance fournie à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir actuellement primordiale.

En effet, face à l'augmentation de la taille et la complexité des entreprises, les auditeurs ont peu à peu assimilé l'intérêt de la qualité des procédures internes pour s'assurer de la fiabilité des informations produits par le système comptable ». (**ABDELOUHAB. F et FELFOUL. N; 2020; P7**).

Après l'indépendance, la pratique de l'audit en Algérie, n'était reconnu qu'à travers les commissaires aux comptes ou des experts comptables, de même ces professions ne maîtrisaient pas assez cette discipline, car la plus part d'entre eux étaient des comptables au niveau des entreprises Algériennes Françaises avant l'indépendance, et peut d'entre eux avaient des diplômes qualifiés à leur mission. A l'époque, il n'avait pas d'organisation ou d'institution pour gérer cette profession.

« A partir de 1969, la législation Algérienne a conduit et suivi l'évolution du droit des affaires par une série des textes inhérents au contrôle des entreprises publiques économiques par L'ordonnance n°69-107 du 31 décembre 1969 portant la loi de finance pour 1970 qui stipule que le ministère des finances et du plan devait désigner des commissaires aux comptes dans les sociétés nationales, les établissements publics nationaux ayant un caractère industriel et commercial et les sociétés où l'état détient une part du capital social, en vue de s'assurer de la régularité et la sincérité de leur comptes.

Suite à l'évolution des informations générées par l'entreprise, les tâches de CAC sont devenues de plus en plus complexe et incombe la mission, ce qu'est donné lieu à la création de l'audit interne. Et qu'est devenue obligatoire dans les entreprises publiques et économiques. » (**Journal officiel, article 40, loi n°88 /01**).

1.1.1.3 Evolution et progrès d'audit :

L'évolution des entreprises et la diversification de ses domaines d'activités ont permis le développement des auditeurs.

Avant les entreprises ont établi des comptes pour la détection des risques, progressivement elles ont pratiqué le contrôle pour la recherche des erreurs, mais avec l'amélioration de l'activité, les informations ont s'accru.

Les premières moyennes qui répondent aux objectifs attendus d'un audit des comptes sont apparus aux Etats-Unis, elles sont développées en trois périodes :

-1880 à 1920 : développement des entreprises américaines et création d'un groupe professionnel comptable ;

En 1887 : formation de « American association of public accountant » (AAA) ;

A partir de 1900 : les banquiers demandaient à leurs clients une certification des comptes ;

A partir de 1917 : « Fédéral Reserve Board » élabore un essai de présentation des états financiers uniforme.

- **1930 à 1940** : cette période voit la création de « Securities and Exchange Commission » (SEC) et « le New York Stock Exchange » (NYSE) qui exige des audits pour toutes les sociétés cotées, on visait à émettre une opinion sur la Validité des états financiers édités.

- **1940 à 1960** : la profession consacre une attention de plus en plus à l'organisation de contrôle. Cette orientation est renforcée par l'apparition des premiers auditeurs, qui se traduit par la création d'une association mondiale des professionnels de l'audit interne (L'IIA), institut français des auditeurs et contrôleurs internes (L'IFACI) ;

A partir de 1960 : la profession s'attaque à un essai d'uniformisation des principes comptables et la recherche d'une doctrine professionnelle pour clarifier et standardiser les documents et l'information circulant dans et en dehors de l'entreprise. (KHELASSI R, 2005, P21).

Le tableau suivant nous permet de synthétiser les différentes phases historiques de l'évolution de l'audit :

Tableau 1: Synthèse du progrès de l'audit

Période	prescripteur de l'audit	Auditeur	Objectif de l'audit
200 avant Jésus Christ	Rois, Empereurs et Etat	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour le détournement des fonds, Protégés le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux, commerciaux et actionnaire	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs Protégé le patrimoine.
1900 à 1914	Etat et actionnaires	Professionnels de comptabilité ou de justice	Eviter les fraudes et les erreurs. Attester la fiabilité des états financiers.
1914 à 1940	Etat et actionnaires		Eviter les fraudes et les erreurs.

		Professionnels d'audit et comptabilité	Attester la fiabilité des états financiers historique.
1940 à 1970	Etat, banque et actionnaire	Professionnels d'audit	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historique.
1790 à 1990	Etat et actionnaires	Professionnels d'audit	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptable et normes d'audit.
A partir de 1990	Etat, tiers et actionnaires	professionnels d'audit	Attester l'image fidèle des comtes, la qualité des contrôles interne, le respect des normes comptables et des normes d'audit protection contre la fraude.

Source : COLLINS Lionel et VELIN Gerrad, « audit et contrôle interne », 4^{ème} édition Dalloz, Paris, 1992, P17.

I.1.2 Définition et objectifs de l'audit :

I.1.2.1 Définition de l'audit :

« L'audit est avant tout une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et/ou définies en interne ». (VILLALONGA Christophe, 2003, P 03)

« L'audit est l'outil de la maîtrise des risques et le garant de la sécurité des biens et des personnes. C'est un remède qui agit en forçant la prise de conscience puis l'action. C'est une option qui agit au niveau des organes défaillant à condition que l'on suive les recommandations ». (RAFLEGEAN Jean, 1984, P73).

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

(SILLERO Alberto, 2000, P 12).

L'audit est donc une activité qui applique, en toute indépendance, des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par rapport à des normes.

1.1.2.2 Les objectifs d'audit :

- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par le service ;
- La protection et la sauvegarde du capital de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché, et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent plus être reconduit ;
- Contrôler le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de tâche ;
- Identifier les services et activités qui pourraient être accomplis à moindre coût pour l'entreprise. **(KHELASSI R, 2007, P 24).**

1.1.3 Les normes et les principes de l'audit :

1.1.3.1 Les normes d'audit :

1.1.3.1.1 Les normes générales :

Les normes générales sont personnelles pas nature, le plus souvent elles sont sensées a retraduire des règles figurantes au niveau de code d'éthique des organisations professionnelles et s'appliquent donc aux professionnels, tant dans leurs missions d'audit que dans leurs autre activités

Quelles que soit les modalités de présentation, on retrouvera dans la plupart des recommandations nationales ou internationales les quartes normes générales suivantes :

❖ L'indépendance :

La loi, les règlements et la déontologie, font une obligation à l'auditeur d'être indépendant et perçu comme tel par les autres. Il doit non seulement conserver une attitude d'esprit indépendant lui permettant d'effectuer sa mission avec intégrité et

objectivité, mais aussi être libre de tout lien qui pourrait être interprété comme constituant une entrave à cette intégrité et objectivité.

L'auditeur doit paraître tout à fait indépendant financièrement ou à tout autre opinion dans ses relations d'affaire avec ses clients.

❖ **La compétence :**

L'audit doit être effectué par une ou plusieurs personnes ayant reçu un événement d'auditeur et jouissant, en cette qualité, de capacités professionnelles suffisantes.

❖ **La qualité de travail et contrôle de qualité :**

L'auditeur doit exercer ses fonctions avec conscience professionnelle et avec la diligence permettant à ses travaux d'atteindre un degré de qualité suffisant, compatible avec son éthique et ses responsabilités.

Il doit aussi avoir personnellement la connaissance des éléments fondamentaux de sa mission, ce qui implique certaines missions qui ne peuvent faire l'objet d'une délégation.

Lorsque la délégation est possible, l'auditeur doit s'assurer que ses collaborateurs respectent les mêmes critères de qualité dans l'exécution des travaux qui leurs sont délégués.

❖ **Le secret professionnel :**

Conformément à la loi, l'auditeur doit veiller à la protection des informations de spécificité confidentielle qu'il recueille tout au long de ses missions. Il doit également s'assurer que ses collaborateurs sont conscients des règles concernant le secret professionnel et les respectent.

I.1.3.1.2 Les normes de travail :

Les normes de travail en matière d'audit définissent à la fois ce que doit être le travail de l'audit et comment il doit être organisé. En sa qualité l'auditeur effectue des vérifications spécifiques légales au des interventions connexes pour lesquelles les normes à respecter sont particulières.

Les normes de travail relatives à la mission d'audit se résument en deux rubriques distinctes :

I.1.3.1.2.1 Les normes relatives à la nature des travaux :

Ces normes précisent quels sont les travaux que doit en principe réaliser l'auditeur afin d'atteindre son objectif (exprimer un point de vue sur les comptes annuels de l'entreprise.)

L'auditeur dans la réalisation de ses travaux choisira et adaptera ses techniques de vérification en fonction des caractéristiques et particularités de l'entreprise (taille, activité, circonstances, degré de risque, importance relative des opérations et des comptes).

Prise de connaissance générale de l'entité auditée :

L'auditeur doit acquérir une connaissance générale de l'entreprise, de ses particularités et de son environnement économique et social afin de :

- Mieux comprendre les circonstances et événements pouvant avoir une incidence sur les comptes annuels faisant l'objet de sa vérification ;
- Tenir compte de ses normes pour planifier sa mission, identifier les secteurs qui nécessiteront une attention particulier et choisir en conséquence les méthodes de vérification les plus appropriées pour atteindre son objectif.

Appréciation du contrôle interne :

A partir des orientations des données par le descriptif de mission et le plan d'approche l'auditeur effectue une étude et une évaluation des systèmes qu'il a jugés significatifs en vue à identifier, d'une part les contrôles internes sur lesquels il souhaite s'appuyer et d'autre part les risque d'erreurs dans le traitement des données afin d'en déduire un programme de contrôle des comptes adapté.

Contrôle des comptes :

En fonction des conclusions qu'il aura tirées de l'appréciation du contrôle interne, l'auditeur procédera, sur la base d'un programme de contrôle qu'il aura élaborer, aux investigations directes lui permettant de fonder son jugement sur l'ensemble des informations comptables synthétisées dans les comptes annuels.

Collecte des éléments probants :

Tant dans la réalisation des sondages sur les opérations permettant la vérification correcte du contrôle interne que dans les contrôle des comptes, l'auditeur doit acquérir les éléments de preuve suffisants en qualité et en quantité pour fonder la certitude raisonnable lui permettant de se prononcer sur la certification de la régularité et de la sincérité des comtes annuels.

Examen des comptes annuels :

L'auditeur doit procéder à un examen analytique des comptes annuels en vue d'acquérir la convention qu'ils traduisent de façon sincère et régulière la situation de l'entreprise et le résultat de son activité, compte tenu de la connaissance qu'il a pu acquérir lors de l'application de ses autres procédés et techniques de signification.

*I.1.3.1.2.2 Des normes relatives à l'organisation des travaux :***✚ Exercice personnel, travail en équipe et supervision :**

L'acte de certifier constitue un engagement personnel de l'auditeur, ne doit pas accepter un nombre de mission dont il ne serait pas en mesure d'assurer la responsabilité directe, compte tenu d'une part de leur impact, d'autre part de l'organisation et des moyens de son cabinet.

✚ Planification :

L'auditeur doit organiser l'exécution de son activités, afin d'atteindre son objectif de façon la plus rationnelle possible et avec maximum d'efficacité, tout en respectant les délais prescrits par la loi et d'autres recommandations.

A cet effet, l'organisation de la mission doit principalement reposer sur un programme de travail.

✚ Documentation :

L'auditeur doit tenir des dossiers de travail qui lui permettront de réunir des informations nécessaires, afin de mieux organiser et contrôler sa mission, de documenter les travaux de vérification effectués, de justifier ses conclusions et d'apporter les preuves de sa diligence.

I.1.3.1.3 Les normes de rapport :

L'auditeur doit certifier la régularité et la sincérité des comptes annuels faisant l'objet de son examen, il doit préciser dans son rapport qu'il a mis en œuvre les recommandations en usage dans la profession.

Lorsqu'il émet des réserves ou ne peut certifier, l'auditeur doit exposer clairement les raisons qui l'ont conduit à prendre cette position et s'il y a lieu, chiffrer l'incidence des irrégularités constatées. (SEDARIA. Z, 2008, P25.)

I.1.3.2 Les principes de l'audit :

Les principes d'audit sont :

- ✓ **Exhaustivité** : L'auditeur doit contrôler que tout a été comptabilisé et que rien n'a été oublié.
- ✓ **Existence (contrôle)** : L'auditeur doit vérifier l'existence physique et réelle de ce qui a été inscrit au bilan, et contrôler l'actif et le passif du bilan.
- ✓ **Evaluation** : L'auditeur doit vérifier l'évaluation de chaque élément comptabilisé, en sachant les méthodes d'évaluations.
- ✓ **Comptabilisation** : L'auditeur doit vérifier l'enregistrement comptable et s'assurer que le journal correspond à la comptabilité simultanée et qu'elle a été faite au fur et à mesure. ». (RAFLEGEAN Jean, 1984, P78).

I.2 Section 2 : notion théorique sur l'audit interne

La fonction d'audit interne a connu ces dernières années un développement considérable, dans le domaine comptable et financier des entreprises et établissements financiers. Elle s'impose aujourd'hui comme un instrument de management incontournable. Alors, il est nécessaire de présenter ses conceptions, ses objectifs, son domaine d'intervention, et ses fonctions voisines.

I.2.1 Définition de l'audit interne :

Définition 1 :

La définition officielle adoptée par l'institut international d'audit interne (l'IIA) en juin 1999 et approuvée en 2000 par le conseil d'administration de l'institut de l'audit interne (IFACI) : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation atteindre ses objectifs en évaluant, par approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »

Peut se définir aussi : l'audit interne est un examen technique, rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles

De droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats. (**KURT F. REDING et PAUL J. SOBEL, 2015, p.2**)

Définition 2 :

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

D'après ces définitions, on conclut, que l'audit est une activité qui applique, en toute indépendance, des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation

par rapport à des normes. « Mémoire fin de cycle la réalisation d'une mission d'audit interne » (MOUGARI. M, 2007, p.35)

I.2.2 Rôle de l'audit interne :

Le principal rôle de l'audit interne est de donner une assurance en évaluation et en rendant compte de l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle conçus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégique, opérationnel, financiers et de conformité.

La capacité de l'audit interne à fournir ce service est renforcé lorsqu'il ne subit aucune influence inappropriée. En maintenant son indépendance, l'audit interne peut effectuer ses évaluations de manière objective et délivrer a la direction et au conseil une analyse éclairée et sans biais concernant les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne. A partir de ces constats, l'audit interne recommande des évaluations pour développé ces processus et suit leur mise en œuvre.

L'audit interne donne des points de vue et agit comme un catalyseur permettant à la direction et au conseil de mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance.

Pour l'IIA, la mise en perspective de la gouvernance, des risques et des dispositifs de contrôle par l'audit interne suscite des modifications positives et des innovations au sein de l'organisation.

Elle renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions avisées. De plus un audit interne performant peut avoir la maturité nécessaire pour donner à l'organisation une vision proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents avant qu'ils ne se transforment en crises.

I.2.3 Objectifs de l'audit interne :

La mise en place d'un système d'audit interne dans une entreprise a pour objectif d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et /ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise .de nombreux auteurs proposent de classer ses objectifs en trois niveaux :

- ✓ . la régularité : a ce niveau, l'auditeur interne s'attache à contrôler que :
- les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- les procédures et les structures de l'Enterprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;

- le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

L'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise. Il informe les responsables de toute sorte de déviation ou de déformation, il va en analyse les causes, en évaluer les conséquences et enfin proposer les solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.

- ✓ l'efficacité : à ce niveau, l'auditeur interne ne se satisfait pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise aux instructions internes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats réalisés et l'objectif fixé préalablement, c'est-à-dire un écart entre le but choisi et l'effet produit, mais aussi le pourquoi de cet écart et comment le réduire.

- ✓ la pertinence : est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue de vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux objectifs recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc à ce niveau à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- ✚ la cohérence entre les moyens utilisés et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- ✚ la qualité des orientations de la DG, la pertinence va être exprimé comme étant un écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens mis en œuvre pour y parvenir

Pour atteindre ces objectifs, l'auditeur doit mettre en œuvre des contrôles pour vérifier que les états financiers répondent aux divers critères qui assurent leur qualité. Ces critères sont les suivants :

- l'exhaustivité : toutes les opérations réalisées par l'entreprise sont reflétées dans les états financiers ;
- l'existence : tout ce qui est inscrit au bilan doit exister réellement ;
- la propriété : tout ce qui appartient à l'entreprise doit figurer ;
- l'évaluation : tout ce qui n'est pas évalué ne rentre pas dans la comptabilité.

I.2.4 Normes de l'audit interne :

L'audit interne est exercé dans les différents environnements juridique et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers, il peut être exercé par des professionnels de l'audit, interne ou externe à l'organisation.

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

Les normes ont pour objectif :

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

Les normes sont des dispositions nécessaires fondées sur des principes, elles sont constituées :

- ✚ de déclarations sur les exigences importantes pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. elles sont intentionnels et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;
- ✚ d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les normes les normes sont constituées de deux principales catégories : les normes de qualification les normes de fonctionnement. Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne, les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance. Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit.

Les normes de mise en œuvre complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables à la mission d'assurance ou de conseil.

Tableau 2: normes de l'audit interne et leurs interprétations

Normes	et	
interprétations		

Normes de qualification	<ul style="list-style-type: none"> • Norme 1000-mission, pouvoirs et responsabilités : la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne ainsi qu'avec les normes • Normes 1100- indépendance et objectivité : l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs interne doivent effectuer leurs travaux avec objectivité • Norme1200-compétence et conscience professionnelle : les missions doivent être conduites avec compétences et conscience professionnelle • Norme1300- programme d'assurance et d'amélioration qualité : Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité .Le programme doit être conçu dans un double but ; aider l'audit interne a apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et a les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes et le code de déontologie
Normes de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Norme 2000-gestion de l'audit interne : le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon a garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée a l'organisation. • Norme 2100-nature du travail : l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement de l'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer a leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique • Normes 2200-planification de la mission : les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour

	<p>chaque mission .ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Norme 2300-accomplissement de la mission : les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer les documents d'information nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission • Norme 2400-communication des résultats : les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions. • Norme 2500- surveillance des actions de progrès : le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management • Norme 2600- acceptation des risques par la direction générale : lors que le responsable de l'audit interne estime que la direction générale accepte un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle .si aucune décision concernant le risque résiduel n'est pas prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution
<p>Norme de mise en œuvre</p>	<p>Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil</p>

Source : établi par nos soins à l'aide de document the institute of international auditor « cadre des références internationales des pratiques professionnelles » édition 2017

I.2.5 Typologie d'audit interne :

Audit externe

C'est une mission exécutée par une structure extérieure et indépendante de l'entreprise contrôlée. Cette structure peut être un commissaire aux comptes, un cabinet d'audit ou

d'expertise comptable (chargé de missions de contrôle opérationnel, d'audit des comptes sociaux) ou aussi d'un cabinet d'avocat (chargé de l'audit de régularité des contrats commerciaux, de conventions,...etc.)

C'est une fonction indépendante de l'entreprise, dont l'objectif est d'exprimer une opinion motivée sur la réalité et l'exactitude des comptes annuels. Le rapport de certification est généralement destiné aux tiers (parties prenante de l'entreprise). Et parfois aussi à l'attention de la direction portant sur la qualité du contrôle interne de l'entreprise car celui-ci quand il est conçu et appliqué, il constitue une sécurité quant à la fiabilité des informations financières. On distingue deux types d'audit externe :

Audit contractuelle

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 l'audit contractuel dans les cas où elle n'a pas de commissaire aux comptes, elle a besoin de l'opinion d'un auditeur dont la signature jouit d'un prestige particulier, ou qui jouit d'une compétence particulièrement bien adaptée à une mission précise, ou dans le cadre d'une mission particulière de contrôle exigé par un tiers (banque...). En Algérie, la réglementation oblige les sociétés civiles et commerciales ainsi les organismes sociaux et syndicaux, de désigner un ou deux commissaires aux comptes à suivre une entité, dans le but d'assurer le contrôle comptable et financier. (**GERMOND. B, 1991, P32**)

Audit légale

L'audit légal est un examen critique exercé par un professionnel indépendant, appelé commissaires aux comptes, dont le but est d'examiner la régularité et la sincérité des états financiers.

En France, ainsi que l'Algérie, Le commissaire aux comptes comprend le mot « contrôleur légal », (expression française utilisée dans les textes officielle de l'Union européenne), tandis qu'en Angleterre, on parle « d'auditeur légal » (l'expression statutory auditor est celle utilisée dans les textes britanniques officiels de l'Union européenne), car sa mission est décrite dans la loi. Ce la veut dire que l'audit légal comprend une mission d'audit financier conduisant à la certification et des vérifications spécifiques. (**MIKOL .A, 2000, P 740**)

L'audit interne

Exercé par un salarié de l'entité auditée, 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 cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils et informations sur les activités examinées ».

Nous peuvent distinguer parmi les différents types d'audit interne deux types principaux, à savoir l'audit comptable et financier et l'audit opérationnel.

L'audit comptable et financier

C'est l'audit des comptes annuels sociaux et consolidés, il vérifie le respect des règles et principes comptables tels qu'ils résultent de la loi comptable (SCF en Algérie) et des orientations des organismes à compétence nationale (Conseil National de l'Ordre des Experts).

Il intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, sur les saisies et traitements comptables ainsi que sur l'information financière publiée par l'entreprise.

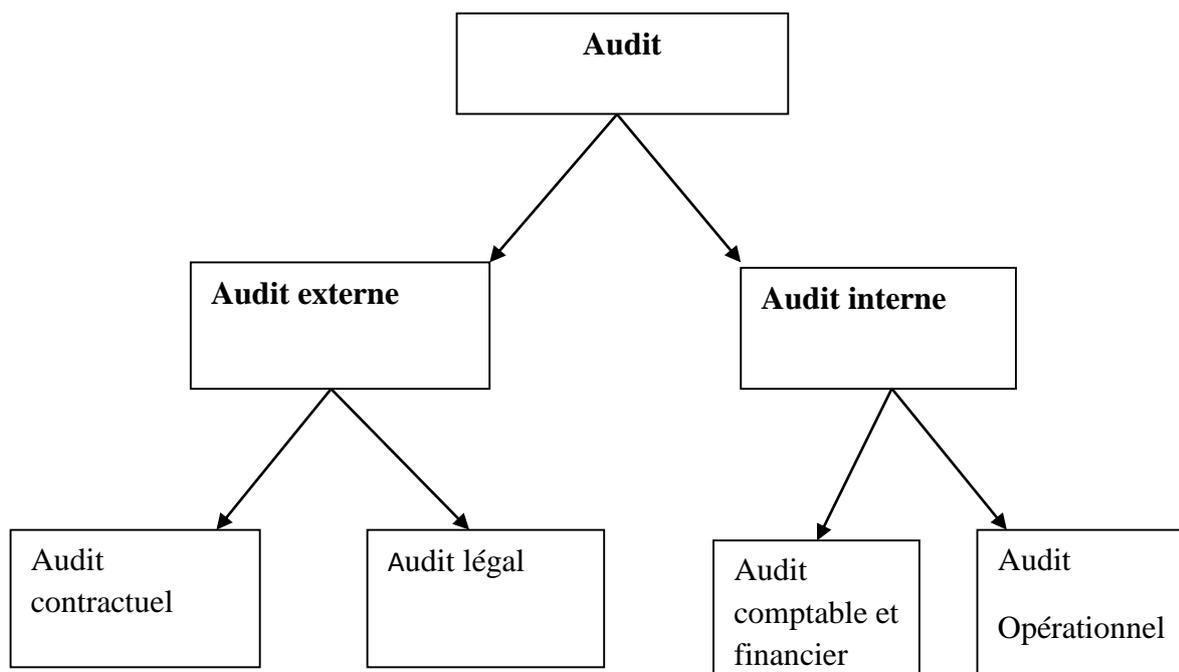
Au plan européen, dans les normes de l'UEC (Union Européenne des Experts comptables) l'objet de l'audit des comptes annuels est d'exprimer une opinion sur le fait de savoir si ceux-ci traduisent fidèlement la situation de la société à la date du bilan et de ses résultats pour l'exercice examiné, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège

On peut dire, que l'audit financier vise à s'assurer de la qualité, la réalité, et l'exactitude d'information financière publiée par l'entreprise, vis-à-vis les tiers concernés (les parties prenantes de l'entreprise). **(GERMOND B, 1991, P28)**

✚ L'audit opérationnel

Selon P. Laurent et P. Tcherkowsky (1992) «l'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ; et de créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés ». (BELHACHME AMINA, 2014, P 93).

Figure 1: les types d'audit



Source : réalise par nous même

I.2.6 Audit interne et contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un système de pilotage dans une société ou une institution. son objectif est d'optimiser les performances des services, et de développer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion analyse les performances de l'ensemble des activités de l'entreprise, afin de déterminer les gains de productivité possibles ou les synergies envisageables pour y parvenir, il établit son évaluation à partir de données chiffrées collectées dans l'entreprise,

en puisant selon les besoins dans la comptabilité générale ou analytique, et en mettant en place des indicateurs mesurant l'écart entre les objectifs poursuivis et la situation réelle. Son avis a généralement un impact non négligeable sur la stratégie menée par l'entreprise.

❖ Les différences entre audit interne et contrôle de gestion

les objectifs de l'audit interne visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne, alors que le Contrôle de gestion s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures. Il veille au maintien des grands équilibres de l'entreprise (achat, ventes, stocks, etc.)

Par rapport aux champs d'application l'auditeur s'intéresse aux domaines comme la sécurité, la qualité et les relations sociales, et l'environnement, etc. alors que le Contrôle de gestion s'intéresse au résultat réel ou prévisionnel

Par rapport à la périodicité :

La période de l'audit interne est définie en fonction de risque, et celle de contrôle de gestion est largement dépendante du résultat et souvent basculée par les propriétés de la direction générale.

• Quant aux méthodes de travail :

D'un part l'audit interne contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes, les processus et les conditions d'obtention des résultats.

D'autre part le Contrôle de gestion planifie et suit les opérations et leurs résultats, conçoit et met en place le système d'information, s'appuie sur les prévisions et les réalisations. Aussi, il analyse le budget du service d'audit interne.

❖ Les complémentaires entre l'audit interne et contrôle de gestion

La mission de l'audit interne et celle de contrôle de gestion se complètent et s'épaulent mutuellement :

- Le contrôle de gestion peut demander un arrêt sur image, une vue détaillée et sûre à l'audit interne
- L'audit interne peut s'appuyer sur la connaissance du contrôle de gestion pour élaborer le plan d'audit

I.2.7 Audit interne et gestion de l'entreprise :

La gestion se définit comme étant la manière de piloter une entreprise en utilisant de façon optimale les ressources allouées pour atteindre les objectifs visés. Chaque organisation se

trouve devant la réalisation de ses activités confrontées a des risques. Ces derniers s'ils ne sont pas identifiés et pris en charges rapidement et efficacement, ils peuvent nuire à la longévité et l'atteinte des objectifs de l'entreprise et voir même causer des risques en entreprise.

Le risque est un concept quotidien que les auditeurs et les managers emploient pour exprimer leurs incertitudes concernant l'effet probable d'un environnement incertain,

Puisque le futur ne peut pas être prévu avec certitude, les auditeurs et les managers doivent considérer une gamme d'événement possible qui pourrait avoir lieu. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet sur l'entreprise et ses objectifs. Les effets négatifs s'appellent les risques. **(KAFANDO.T, 2011, p 105.)**

I.3 Section 3 : l'aspect théorique de contrôle interne

Le contrôle interne se présente comme une partie intégrante de tout système, il permet de mieux contrôler le fonctionnement de l'organisation, et ce faisant aider le manager à prévenir les risques ou à les minimiser lorsqu'ils apparaissent.

I.3.1 Définition et objectif de contrôle interne

I.3.1.1 Définition du contrôle interne

Selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) :

« Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une entreprise permettant a une organisation d'atteindre des objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Les informations sont ainsi fiables, les lois et le règlement et les directives de l'organisation sont respectés » **(Stéphanie THIERY-DBUISSON, 2004, p53.)**

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 » (SCHIEKN Pierre, 2007, p 20.).

Le contrôle interne est donc un instrument moderne et contemporain dont les techniques n'arrêtent pas de se développer. Ces techniques sont en corrélation parfaites avec le progrès technologique et les exigences qu'elles induisent dans les procédés de gestion.

1.3.1.2 Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne est une partie intégrante du processus de planification, d'exécution et de suivi de réalisation par lesquels les dirigeants s'assurent de la progression vers la réalisation des objectifs et décèlent à temps tout dérapage de nature à mettre en péril la rentabilité, et voir la pérennité de l'entreprise. Ces objectifs demeurent les mêmes quelque soit la nature de l'organisation dans laquelle le dispositif de contrôle interne est mis en place, ils sont regroupés dans quatre points, à savoir :

Ceci peut être regroupé en trois grandes catégories à savoir

- Objectif de conformité.
- Objectif d'informations financières ;
- Objectif opérationnel ;

➤ . Objectif opérationnel

Le terme « Opération » sous-entend la réalisation de l'objet social, qui est la raison d'être de l'entreprise, « Opération » est synonyme de « Activité » au sein d'une entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

L'atteinte des objectifs opérationnels, tels que la rentabilité des investissements, l'efficacité, voire la satisfaction des clients et des citoyens, ne dépend pas nécessairement uniquement de la volonté de l'entreprise.

Malheureusement, SCI ne peut empêcher les mauvais jugements ou les mauvaises décisions. De même, des causes extérieures peuvent entraver l'accomplissement de certains objectifs. Dans ce domaine, SCI n'a d'autre choix que de fournir à la direction un niveau d'assurance raisonnable qu'elle sera informée en temps opportun des événements externes ou internes susceptibles d'affecter sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Les contrôles internes doivent s'assurer que les différents fournisseurs sont évalués en fonction de critères jugés importants par l'entreprise (prix, délai de livraison, conditions de paiement, etc.).

Il est également important pour les entreprises d'utiliser les appareils acquis pour obtenir le meilleur rendement possible, ce que l'on appelle efficace.

➤ **Objectif d'informations financières**

Les informations financières générées au sein de l'entreprise sont également utilisées pour les décisions internes qui facilitent la production d'informations financières fiables et actualisées. Cela permet aux managers de mieux comprendre la structure financière de l'entreprise et l'état de la trésorerie nette.

➤ **Objectif de conformité**

« Un dispositif de contrôle interne est mis en place pour détecter à temps les écarts dans les objectifs de rentabilité visés par l'entreprise et limiter les risques. En effet, le contrôle interne a pour rôle de :

- Procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité
- Maîtriser les besoins et les priorités du client ;
- Évaluer le rendement des activités à tous les niveaux ;
- Améliorer la planification, l'organisation et la direction ;

Tout entreprise, peu importe sa taille devrait mettre en place les mécanismes lui assurant :

- ❖ **Le maintien de système de contrôle fiable** : Les systèmes comptables qui rendent les informations financières utiles à la prise de décision doivent produire des données et des états financiers fiables ;
- ❖ **La préservation du patrimoine** : Un bon contrôle fournit une variété de mécanismes pour prévenir les erreurs, la perte ou le vol, y compris les actifs enregistrés et la vérification systématique, en particulier avec les actifs physiques ;
- ❖ **L'optimisation des ressources** : Les capacités des employés et une bonne répartition du travail améliorent l'efficacité et la qualité de l'information ;

- ❖ **La prévention et la détection des erreurs et fraudes** : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum. » (OBERT.R coll., 2009, P 510).

I.3.2 Les principes fondamentaux et les intérêts du contrôle interne :

I.3.2.1 Les principes fondamentaux du contrôle interne :

Le contrôle interne repose sur des procédures spécifiques pour atteindre ses objectifs. Si l'entreprise est en constante évolution, le contrôle interne doit faire l'objet d'une mise à jour régulière. Cependant, pour évaluer un bon système de contrôle en comptabilité, il convient de s'appuyer sur les principes suivants :

- ✓ **Le principe d'organisation :**

Les procédures doivent être formalisées pour délimiter clairement les objectifs permanents de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

- ✓ **Le Principe d'intégration :**

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par les recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés. Les contrôles mutuels consistent en un traitement ultérieur ou simultané d'informations par des agents, mais selon la même procédure, pour confirmer la fidélité des résultats obtenus. Les mesures technologiques couvrent tous les processus qui empêchent, corrigent ou minimisent l'intervention humaine et d'autres erreurs, négligences et fraudes.

- ✓ **La séparation des tâches :** Signifie qu'aucune personne ne doit s'accaparer à elle seule de l'exécution de tous les éléments d'une transaction. Ceci impliquerait le cumul de fonctions incompatibles et induit des risques élevés d'erreurs, fraudes ou malversations. Il est recommandé de séparer l'ordonnancement, l'accomplissement de l'opération, la détention d'actifs, et l'enregistrement de l'opération.

- ✓ **Le principe de permanence :**

La mise en place de l'organisation et de système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est évident que cette pérennité repose obligatoirement sur celle de l'exploitation.

- ✓ **Le principe d'universalité :**

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du

contrôle, par quelles considérations que ce soient : il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

✓ **Le principe d'harmonie :**

On entend par ce principe, que le contrôle interne ne doit pas perturber les opérations de l'organisation et de son environnement.

✓ **Le principe d'indépendance :**

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

✓ **Principe d'information :**

Ce principe précise que l'information contenue dans les états financiers a besoin de quatre caractéristiques qualitatives pour être utiles : intelligibilité, pertinence, responsabilité, comparabilité. Il s'agit de principes jugés importants pour être cités par l'entreprise, compte tenu de l'efficacité des procédures qui y sont menées. **(OBERT. R et MAIRESSE (M.P), 2009, P 514.)**

1.3.2.2 L'intérêt de contrôle interne :

Un système est efficace dès lors qu'il répond aux objectifs pour lesquels il a été conçu et mis en œuvre. Ainsi, le système de gestion des risques et le processus de contrôle interne doivent fonctionner de manière imbriquée et coordonnée pour atteindre l'objectif de maîtrise des risques qui leur est assigné.

« le système de contrôle peut être jugé efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints , que les états financiers sont établis sur une base fiable et que l'entreprise respecte les lois et les règlements en vigueur » **(Elisabeth Bertin, 2007, p60)**.

I.3.3 Les composantes d'un système contrôle interne :

La mise en place d'un système de contrôle interne est devenue une nécessité importante pour les entreprises, afin de s'assurer la régularité et la sincérité de l'ensemble des opérations effectuées au niveau de chaque activité.

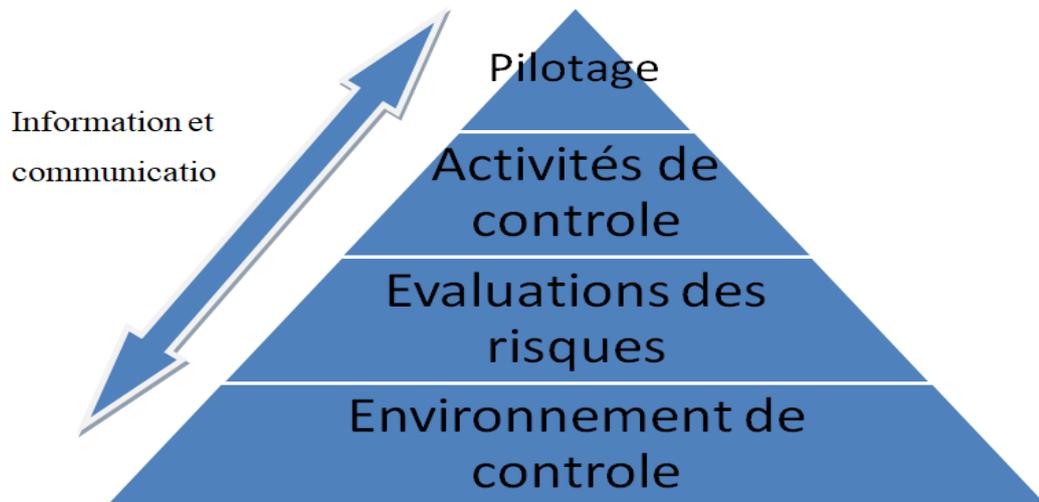
Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Ces composantes sont les suivantes

- ✓ Un environnement de contrôle ;

- ✓ Une évaluation des risques ;
- ✓ Les activités de contrôle ;
- ✓ Une information et une communication ;
- ✓ Un pilotage.

Figure 2 : Composantes du CI (La pyramide du COSO)



Source : Pierre SCHICK, « memento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission », éd : DUNOD. Paris, 2007, P18.

1.3.3.1 Un environnement de contrôle :

L'environnement de contrôle constitue un élément de base indispensable à la création et au maintien d'un système de contrôle interne. Il reflète la culture et la discipline d'une organisation et constitue la structure et le milieu qui influence la qualité globale du contrôle interne. Il comprend les éléments suivants :

✚ Valeurs d'intégrité et d'éthique :

Elles comprennent des codes de conduite sur les pratiques de gestion acceptables. Les conflits d'intérêt ou les normes de comportement d'éthique des individus, que ce soit pour les employés de l'entreprise ou pour toutes les autres parties prenantes.

✚ Engagement vers la compétence :

L'éthique sans la compétence, c'est la théorie sans la pratique. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes favorisant les comportements respectueux de la loi, de la société, des personnes, et de s'assurer que les employés ont la capacité de réaliser correctement les missions qui leur sont affectées.

✚ **Conseil d'administration (CA) et comité d'audit**

De nombreuses affaires ont souligné les déficiences des administrateurs dans leur mission de contrôle et la dépendance du président du CA. Pour cela, l'indépendance des administrateurs vis-à-vis des dirigeants est le facteur le plus important, également, chaque membre du comité d'audit doit être membre du CA et doit être indépendant.

✚ **Mode de management :**

Il existe une interaction complexe entre la personnalité des dirigeants, l'histoire de l'entreprise, la culture d'entreprise qui s'est formée petit à petit, et l'appétence ou l'aversion au risque dans la prise de décision.

✚ **Structure organisationnelle :**

La structure d'une entreprise est l'organisation hiérarchique de ses activités conçue pour faciliter la remontée des informations et la définition des principaux domaines d'autorité et de responsabilité.

✚ **Exercice de l'autorité et de la responsabilité :**

Pour réduire les risques du contrôle interne, la délégation de responsabilité doit être cohérente avec la structure des activités et des processus de l'entreprise et en conformité avec les normes de contrôle interne, et doit être complétée par la capacité de l'entreprise à assurer correctement les fonctions support de comptabilité et de traitement des données.

✚ **Politiques de ressources humaines :**

L'environnement de contrôle est étroitement dépendant de la cohérence entre les principes affichés et les politiques de gestion des employés réellement à l'œuvre au sein des entreprises. Les politiques de ressources humaines englobent le recrutement, la gestion des carrières, la formation, les évaluations individuelles, les conseils aux employés, les promotions, la rémunération et les actions correctives.

1.3.3.2 Evaluation et gestion de risques :

L'évaluation des risques constitue en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution constante de l'environnement économique, des contextes juridiques et réglementaires et des conditions de travail, il est nécessaire de mettre en œuvre des méthodes pour identifier et maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Cette étape d'inventaire doit être suivie d'une étape d'analyse pour déterminer la probabilité d'occurrence et les dommages potentiels en fonction du risque. Dans ce contexte, il devient primordial d'évaluer les risques objectivement pour mieux les maîtriser.

Pour mener correctement la gestion, il est nécessaire de faire un état des lieux, afin d'avoir les éléments de prise de décision. Elle nécessite différentes étapes :

- Identification des risques ;
- Évaluation des risques ;
- Traitement des risques ;
- Contrôle des risques.

I.3.3.2.1 Identification de risques :

Elle consiste à identifier les événements potentiels qui peuvent affecter la réalisation des objectifs commerciaux. L'identification des principaux risques associés aux objectifs de contrôle interne d'une entreprise nécessite une compréhension complète des activités les plus importantes de l'entreprise.

Dans ce contexte, une importance est accordée à la documentation des procédures, qui permet une présentation claire et transparente.

I.3.3.2.2 Evaluation de risques :

L'évaluation du risque consiste à mesurer le risque en fonction de la probabilité d'occurrence et de la gravité de la perte si le risque survenait. Il permet de déterminer à quel niveau se situe leur influence.

I.3.3.2.3 Traitement des risques :

Le traitement des risques décrit les mesures de traitements existantes (mutualisation, réduction ou acceptation). Il définit comment agir sur les facteurs susceptibles de réaliser le risque.

I.3.3.2.4 Contrôle des risques :

Appliquer un contrôle préventif est un détecteur, le but des tests préventifs est d'éviter les erreurs. Cela inclut la restriction de la technologie et de l'accès au système avec des mots de passe.

Le contrôle de cohérence organisationnelle (coordination) peut également être utilisé pour une plus grande contrôlabilité.

1.3.3.3 Activité de contrôle :

Les activités de contrôle peuvent être définies comme l'intégration et l'application de contrôle dans les processus, afin de contribuer à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction.

Il s'agit de la gestion nécessaire pour faire face aux différents risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs de l'entreprise et pour mettre en œuvre efficacement ces contre-mesures. Les activités de contrôle sont mises en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise. Cela comprend une variété de tâches, notamment les approbations, la validation et le rapprochement, l'évaluation des performances, la sécurité des actifs et même la séparation des fonctions.

Diverses activités de contrôle créent souvent des interactions. C'est possible de planifier les activités de contrôle proportionnellement aux problèmes associés à chaque tâche. Par exemple, il est possible d'isoler des fonctionnalités au sein d'une entreprise en fonction d'un accès restreint au système. Ces délais et cette efficacité peuvent également être confirmés par des inspections de conformité. Ces contrôles peuvent être répartis en trois groupes :

1.3.3.3.1 Les contrôles globaux :

Ils s'appliquent à la quasi-totalité des opérations et contribuent à assurer leur fonctionnement correct, desquels nous pouvons citer :

- ✓ **La gestion de la sécurité :** Seules les personnes autorisées ont accès aux réseaux, bases de données et applications dont elles ont besoin pour faire leur travail.
- ✓ **La sécurité logique :** doit être alignée avec la sécurité physique. Si, par exemple, les dossiers des clients sont accessibles au public dans les couloirs, la gestion de la confidentialité sera rendue délicate.

1.3.3.3.2 Les contrôles applicatifs

Ils se rapportent au traitement des différentes transactions de manière automatique et manuelle, nous pouvons citer : le contrôle de cohérence (rapprochement) qui consiste à détecter les erreurs de saisies des données en rapprochant automatiquement les montants saisis manuellement d'un total de contrôle.

1.3.3.3.3 Les contrôles physiques

La sécurité physique des équipements, des stocks, des liquidités et autres actifs doit être assurée. Les biens doivent être inventoriés périodiquement et l'inventaire physique doit être rapproché des montants comptabilisés.

1.3.3.4 Information et communication :

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 nuisent à la bonne maîtrise de l'ensemble. En effet, si l'information adéquate ne parvient pas aux différents acteurs, soit parce qu'elle est incomplète ou de mauvaise qualité, soit parce que la communication est déficiente, voire absente, il en résulte que les intéressés sont mal informés sur leurs risques. N'ayant pas une bonne perception de leurs risques, comme déjà indiqué, ils ne peuvent espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.

La communication externe doit être définie dans son contenu et ses modalités par la direction générale ou le conseil. La communication interne doit être définie dans son contenu et ses modalités par des règles internes. Mais dans l'un et l'autre cas elle ne saurait être anarchique. **(RENARD, J. (2013), P 144).**

1.3.3.5 Pilotage:

Pour rester fiables, les systèmes de contrôle interne doivent être pilotés. Comme l'indique le COSO, le pilotage consiste en des « évaluations continues, qui sont intégrées au cœur des processus métier à tous les niveaux de l'entité, et qui permettent de disposer d'informations en temps voulu. Les évaluations ponctuelles, réalisées périodiquement, varient généralement, en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des évaluations continues et d'autres considérations d'ordre managérial.

Les constats sont établis selon les critères définis par les régulateurs, les organismes de normalisation, le management et le conseil. Le cas échéant, les déficiences sont communiquées au management et au conseil. ». S'il ne fait pas partie des opérations quotidiennes de l'organisation, le pilotage s'effectue en même temps que ces opérations et en continu. Plus les procédures de supervision et de vérification sont solides et complètes, plus le management peut être assuré de l'efficacité avec laquelle ces procédures assureront la cohérence et la fiabilité des opérations en cours. Si les activités de pilotage sont efficaces, et les évaluations du risque précises et fiables, il est possible de réduire la fréquence des évaluations ponctuelles.

Enfin le pilotage est plus efficace lorsque l'on met en œuvre une approche à plusieurs niveaux. **(KURT.F ET AL, 2015, P 18).**

I.3.4 Les limite de contrôle interne

Il faut toujours garder à l'esprit que tout système de contrôle interne, aussi bien qu'il soit conçu ou appliqué, il n'est pas forcément efficace et apte à identifier tous les risques, à réaliser tous les objectifs et assurer la pérennité de l'entreprise.

En effet, étant donné qu'elle est essentiellement basée sur le facteur humain, toute structure de contrôle interne peut être affectée par une erreur de jugement et de dysfonctionnement pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine, également des développements de ce système inutilement coûteux (coût/ bénéfice). « Résultats des travaux du groupe de place établis sous l'égide de l'AMF, « Le dispositif de contrôle interne » : cadre référentiel, Paris, janvier 2007, P17 ».

I.3.4.1 L'erreur de jugement

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décision ayant un impact sur les processus de l'office peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des missions.

I.3.4.2 Les dysfonctionnements

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs, la négligence et l'oubli de l'enquête des anomalies par un responsable, le remplacement de celui-ci par un personnel intérimaire incompetent, aussi il est souvent constaté que des changements dans le système sont introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement. Tout cela conduira à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

I.3.4.3 Les contrôles outrepassés ou contournés par le management

Le système de contrôle interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent le contourner et agir incorrectement et non conformément aux règles légales dans le but d'en tirer des profits, et cela en augmentant fictivement le chiffre d'affaires, en rehaussant la valeur de la société en prévision d'une cession ou émission d'actions, afin d'accroître les primes liées à la performance

I.3.4.4 La collusion

Deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour réaliser et dissimuler une action pouvant fausser les informations financières ou de gestion de manière à ce qu'elles ne puissent être détectées par le système contrôle interne.

1.3.4.5 Ratio coût/bénéfice

L'organisation doit comparer les coûts et les avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place.

Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle. Il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation. Mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Les coûts et bénéfices attachés aux contrôles sont calculés à différents degrés de précision généralement, le calcul des coûts est plus facile en prenant en compte les coûts directs et indirects des contrôles mis en place.

Le calcul du rapport coûts/bénéfice est rendu encore plus compliqué par la corrélation entre les contrôles et les missions. Lorsque les contrôles sont intégrés dans les processus de gestion et d'exploitation, il est difficile d'en isoler le coût ou l'avantage que l'on en retire.

1.3.5 La déférence entre l'audit interne et contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif permanent, mis en œuvre par les responsables d'une organisation, pour s'assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux, en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs, le contrôle interne est un acte inhérent à tout acte de management et constitue un préalable indispensable à la maîtrise et au développement d'une action ou d'un projet.

❖ Les différences

Le système de contrôle interne ne doit pas être confondu avec l'audit interne qui est l'organe, la fonction ou l'entité dont la mission est de s'assurer en permanence de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

- **Audit interne**

- _ est une activité indépendante ;
- _ est une vérification du système de contrôle interne ;
- _ apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

- **Contrôle interne**

- _ est outil ou support de l'audit interne ;
- _ est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'Entreprise ;

_ est réalisé pour suivre le système de gestion, détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.

Conclusion

L'audit interne est une fonction de conseil qui apporte un soutien et donne des avis,

Cette démarche dépasse l'aspect exclusif du contrôle pour se situer au niveau de la réflexion et de la recherche des solutions de perfectionnement et ce, pour permettre la direction d'assurer ses responsabilités sans surprise.

Fonctionnant en toute indépendance au sein de l'organisation, l'audit interne est mené par des professionnels qui savent reconnaître toute l'importance d'une gouvernance cohérente. Ils ont également une connaissance approfondie des systèmes et processus métiers et sont fondamentalement motivés par la contribution qu'ils apportent au succès de leur organisation.

Chapitre II : la conduite de la mission d'audit interne

Introduction

L'audit interne est une fonction indispensable pour les entreprises. Il est destiné à découvrir les principales faiblesses de la gestion des risques, du contrôle, à déterminer la cause et évaluer les déroulements.

Pour cela l'auditeur interne doit disposer de différents moyens et outils pour conduire sa mission d'audit en suivant une méthodologie bien définie et organisée. Quelque soit l'objet de la mission, la méthode est toujours la même, elle obéit à des règles précises, qui doivent être respectées afin de fournir un travail clair, complet et efficace.

Ce chapitre se fournit dans une première section, de présenter la mission d'audit interne et de mettre en lumière les outils indispensables à l'auditeur au cours de sa mission. Dans la deuxième section, nous allons aborder le rôle d'audit interne au sein de la gestion organisation. Enfin nous présenterons dans la troisième section, le déroulement de la mission d'audit interne selon ses trois phases fondamentales.

I.4 Section 01 : Les outils de la mission d'audit interne

Les auditeurs disposent de différents outils pour mener à bien la mission d'audit. Dans cette section nous allons définir la mission d'audit interne. Puis nous présenterons les différents outils et techniques nécessaires à l'accomplissement d'une mission d'audit interne.

I.4.1 Définition et typologie de la mission d'audit interne :

I.4.1.1 Définition de la mission d'audit interne :

« Le terme mission vient du latin miterai, qui signifie « envoyer ». A l'origine, il a été utilisé pour désigner le travail temporaire accomplis dans l'intention d'une autorité qui est suprême. Le petit Larousse donne comme exemple « ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses » (RENARD.J, 2002, P199).

On entend par mission d'audit une «fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial

(RENARD.J, 2009, P181).

Cette définition nous permet de comprendre que l'audit interne est une fonction permanente dans l'entreprise et que la mission d'audit est une activité temporaire. Pour l'auditeur, toute mission est bien précise et dure une période déterminée.

I.4.1.2 Typologie de la mission d'audit interne :

Les auditeurs internes conduisent deux types d'activités, l'assurance et le conseil. Ces deux types d'activités sont définis dans le dictionnaire des normes internationales pour la pratique

professionnelle de l’audit interne, au sein de cadre de référence international des pratiques professionnelles de l’audit interne (CRIPE), de la manière suivante :

Tableau 3 : Typologie de la mission d’audit interne

Activités d’assurance	Activités de conseil
<p>✚ Il s’agit d’un examen objectif d’éléments probants, effectué en vue de fournir à l’organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernements d’entreprise, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurités de systèmes et de diligence.</p>	<p>✚ Il s’agit des conseils et services y afférents rendus au client donneur d’ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer la valeur ajoutée et d’améliorer les processus de gouvernement d’entreprise, de management des risques et de contrôle d’une organisation sans que l’auditeur interne n’assume aucune responsabilité de management. Par exemple : avis, conseil, assistance et formation.</p>

Source : KURT. F et al, « Manuel d’audit interne ». Edition : copyright @2015 eyrolles », 2015, P 12-3.

I.4.2 Les caractéristiques de la mission d’audit interne :

La mission d’audit interne est indiquée par deux critères : le champ d’application et la durée.

I.4.2.1 Le champ d’application

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

- **L’objet :** L’objet permet de désigner les missions spécifiques portant sur un point précis en lieu déterminé et d’une mission générale qui ne procède d’aucune limite géographique.
- **La fonction :** on parle de mission uni fonctionnelle qu’elle soit spécifique ou générale qui concerne qu’une seule fonction. Exemple l’audit des comptes d’une succursale ou l’audit des comptes de l’entreprise sont tous deux des missions uni fonctionnelles car ne passionnent que la fonction « comptabilité ». la mission plurifonctionnelle ou l’auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d’une même mission, se rencontre en générale dans deux cas :

Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction. Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques.

I.4.2.2 La durée :

« La durée d'une mission d'audit n'est pas fixée par les normes, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à audité, elle peut durer dix jours ou dix semaines ; on distingue des missions courtes pour une durée inférieure à quatre semaines et des missions longues pour une durée supérieure à un mois. On s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs ». (RENARD.J, (2004), P200.)

I.4.3 Les principes de la mission d'audit interne :

Les cinq principes de base des opérations d'audit sont : simplicité, rigueur, pertinence du vocabulaire, adaptabilité et transparence.

➤ **La simplicité :**

Il faut toujours partir du principe « Une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses. La théorie pure est nécessaire, c'est à partir d'elle que la pratique va progresser. C'est pourquoi il n'y a lieu ni de l'oublier, ni de la rejeter. La méthodologie ici exposée, n'a donc d'autre prétention que la simplicité ce qui doit la rendre facilement intelligible et applicable.

➤ **Rigueur :**

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande assurance et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles. L'exigence d'une méthode conditionne la rigueur des travaux.

➤ **Adaptabilité :**

La méthode est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le lien nécessaire et déjà remémoré 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.

➤ **Transparence :**

« L'époque est révolue de l'audit « sournois », cherchant à prendre les audités par surprise et à les accrocher en flagrant délit de non-conformité. Rappelons que l'audit est avant tout « interne » au service des responsables audités, et que son objectif est de leur faire partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence. 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 ». (J. Renard (2010), P 218).

I.4.4 Typologie des risques liés à la mission d'audit interne :

Le risque est parfois perçu comme désirable au niveau individuel mais souvent refusé au niveau collectif. Il s'agit de faire un choix dans des contextes d'incertitude, plutôt que d'adopter un comportement fataliste » (KURT.F et al (2015), P 4-4).

Le tableau ci-dessous représente la classification des risques dans une entreprise et dans une mission d'audit selon leur nature, leur origine et l'activité.

Tableau 4: Classification des risques liés à la mission d'audit

Types de risques	
selon l'origine	<ul style="list-style-type: none"> - Risque interne : résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. - Risque externe : indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise.
selon la nature	<ul style="list-style-type: none"> - Risque inhérent : existe en soi sans tenir des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. - Risque de non contrôle : constitue la possibilité que le système de contrôle interne ne permet pas de détecter une erreur dans les états financiers ou lors de la réalisation d'erreur dans un compte ou un flux de trésorerie. - Risque de non détection : Risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit. - Risque résiduel : subsiste après application des politiques de gestion des risques

selon l’activité	<ul style="list-style-type: none"> - Risque économique et financier : englobe les risques qui menacent les flux liés aux titres financiers. - Risque social : constitue l’ensemble des personnes internes ou externes à l’entreprise. - Risque environnemental : ensemble des facteurs internes et externes liées à l’environnement dans lequel fonctionne l’entreprise et susceptible d’empêcher l’atteinte des objectifs. - Risque opérationnel : risque de pertes qui provient des erreurs du personnel, des systèmes et processus ou des événements externes.
-------------------------	---

Source : Adaptation d’après, Guennoun.M et Talbi, A, op cite, p 58.

I.4.5 Les outils d’audit interne :

Les outils d’audit interne sont ordonnés en deux grandes catégories qui sont les outils d’interrogation et les outils de description.

- **Les outils d’interrogation**: ce sont des outils qui permettent d’aider l’auditeur interne à expliquer des questions ou à répondre à des questions qu’il se pose.
- **Les outils de description**: ce sont des outils qui aident l’auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

I.4.5.1 Les outils d’interrogation :

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

❖ **Sondage statistique ou échantillonnage :**

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, ...

Le tableau ci-dessous représente les trois niveaux de l’information statistique

Tableau 5: Niveaux d’information statistique :

Niveaux	Désignations
Les données élémentaires	

	<p>L'auditeur interne va le plus souvent les mettre en ordre, c'est-à-dire les trier pour pouvoir en tirer soit des conclusions, soit des pistes d'observation .ces tris sont de deux ordres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les enquêtes(ou tris à plat) qui vont permettre de connaitre le pourcentage de gens qui vont répondre oui ou non. ✓ Le tri croisé est un peu plus élaboré puisqu'il met en œuvre deux variables, exemple : analyse des ventes par régions et par produit.
Les statistiques internes	Elles sont élaborées par tous, et en particulier par le contrôle de gestion.
L'échantillonnage statistique	Le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon de prélever de façon aléatoire, dans une population de référence des observations, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

Source : KURT. F et al, « Manuel d'audit interne ». Edition : copyright @2015 eyrolles », 2015, P 13-4.

❖ *L'interview et le questionnaire d'audit :*

• **L'interview :**

L'interview est un procédé important utilisé en audit, il vise à obtenir des informations provenant des réponses d'une personne par rapport aux questions formulées par l'auditeur. A cet effet, l'interview n'est ni une conversation, ni un interrogatoire, car l'audit est organisé et centré sur des objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations et cela exige la définition préalable du sujet, la connaissance du sujet, de la personne à rencontrer ainsi que l'objet de l'entretien...etc.

Cependant, l'interview peut être réalisée à divers moments de la mission d'audit. La réussite de celle-ci est fortement liée à l'expérience et aux qualités de correspondance des auditeurs d'une part et à la maîtrise par ces derniers des sujets abordés d'autre part.

- Les règles d'une bonne interview :

Pour bien réussir une interview, l'auditeur doit se créer des sept règles suivantes :

- 1- L'auditeur précautionneux et courtois ne saurait interviewer son interlocuteur sans en informer le supérieur hiérarchique. Cette information se fait généralement lors de la réunion d'ouverture ;
- 2- La clarté et la transparence sont de mise. Les objectifs de l'interview doivent être clairement énoncés à l'audité ;
- 3- L'interview doit être centrée sur les points faibles et les anomalies : il faut donc marcher à l'essentiel ;
- 4- Règle d'or en audit : l'adhésion de l'audité. Celui-ci doit être tenu au courant avant tout autre des conclusions de l'auditeur ;
- 5- L'auditeur se gardera de tout commentaire personnel, car on audite les processus et non les hommes ;
- 6- Savoir écouter son interlocuteur et guider subtilement l'interview ;
- 7- L'auditeur doit considérer comme égal son interlocuteur. Un auditeur ancien ne saurait prendre pour inférieur un jeune employé. De même, un jeune auditeur ne doit pas être « exagérément respectueux » envers un responsable haut placé. **(Renard. J, (2000), P 314.)**.

• Questionnaire :

Le questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui transcrit les réponses sur le questionnaire. Ce dernier est rempli après l'interview, à partir des notes prises et des documents acquis. Le questionnaire d'audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçues de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté ou confusion.

Par ailleurs, la méthode d'approche par le questionnaire appartient de la crédibilité des réponses données par les audités. Il est nécessaire que l'auditeur interne procède à la vérification des données collectées.

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, standardiser et d'uniformiser l'approche de l'audit par un ensemble d'auditeurs.

❖ *Les outils d'informatique :*

On en discerne 3 catégories :

- ✚ **Les outils de travail de l'auditeur** : ce sont les logiciels très diffusés (Excel, Word, Powerpoint...).
- ✚ **Les outils de réalisation des missions** : on trouve des logiciels de marché et ceux développés en interne, qui permettent à l'auditeur de construire son Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), son tableau de risque, de formaliser ses FRAP.
- ✚ **Les outils de gestion du service** : qui acceptent un suivi de l'évolution, du plan d'audit...

L'évolution de la fonction Audit emmène à une utilisation accrue de l'outil informatique pour piloter à distance ou superviser à distance. (BOUKIR.S et BRAHIMI.Y, 2019, P84.).

Tableau 6: Outils d'informatique

Outils	Exemples
Les outils de gestion de services	<ul style="list-style-type: none"> - Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ; - Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs.
Les outils de travail de l'auditeur	<ul style="list-style-type: none"> - Les logiciels de traitement de textes - Les logiciels de dessin (power point,...etc.) et les tableaux.
Les outils de réalisation de missions	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, la FRAP

Source : HAMZAOUI. M, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Edition Pearson Education, Paris, 2008, P65.

✚ *Les vérifications et rapprochement divers :*

Ce sont des créations, utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Dans le limite de s'assurer la validité des opérations effectuées.

- **Les vérifications**

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques.

Ces vérifications consistent à vérifier non seulement les additions, multiplications, mais aussi les reports.

Bien que les systèmes de l'entreprise soient souvent automatisés, des erreurs ne sont pas totalement exclues. Il s'agit également, sans toutefois tout recalculer dans le détail de faire des estimations sur les calculs de coûts de revient, les amortissements, la rotation des stocks,... etc.

Il y a aussi, le contrôle de l'existence de documents. L'auditeur doit essayer de rechercher les preuves afin de valider les soldes des comptes. Dans cette recherche, il doit donner la faveur aux documents en origine des tiers.

- **Les rapprochements**

Les rapprochements bâtissent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle découle de deux sources différentes. Par exemple : Stock comptable et stock réel, vente de produits à une filiale et achats de la filiale de la société mère.

- **La confirmation des tiers**

C'est l'une des techniques importante. Les principaux acteurs concernés sont : les clients, les fournisseurs, les banques, les avocats... etc.

Les demandes de confirmation sont : une position à une date donnée (le solde du compte à une date donnée), les opérations d'une période, les discussions en cours, les signatures autorisées... etc.

Ces demandes peuvent être fermées ou ouvertes. Par exemple, il est possible de solliciter à un client le montant dû à l'entreprise à une date donnée en précisant le montant figurant dans la balance client de l'entreprise auditée. Mutuellement, lors d'une demande « Ouverte », le montant n'est pas précisé.

D'une façon générale, les demandes de confirmation demandées aux clients sont fermées, celles aux fournisseurs et aux banques sont ouvertes. (**GERARD Valin, C. GUTTMANN et J.LE VOURCH 2006, P 186**).

1.4.5.2 Les outils de description :

On distingue 06 catégories qui généralement se finissent :

❖ L'observation physique :

« Une observation physique est la procès des réalités instantanées de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, des documents et des canalisations » Elle permet ainsi à l'auditeur d'aller sur le terrain à toutes les occasions.

▪ Observation des processus :

Elle accepte à l'auditeur de connaître le déroulement des recrutements, achats, approvisionnement,...etc.

▪ Observation des biens :

L'auditeur peut observer les biens immobiliers réels (terrains, immeubles, aménagement, etc.), et les biens mobiliers tangibles (matériels et équipements de toute nature, etc.).

▪ Observation des documents :

Observer un document ce n'est pas seulement le lire, c'est aussi examiner la forme (signature des contrats par exemple), l'auditeur peut observer la renseignement représentative des droits, des dettes, etc.

▪ Observation des comportements :

L'auditeur observe les comportements qui ne sont pas respectés par le personnel de l'entreprise, par exemple, il observe que l'interdiction de conserver dans des lieux dangereux n'est pas respectée.

Ces observations peuvent se réaliser d'une façon directe ou indirecte:

➤ L'observation directe :

Consiste essentiellement à la vérification détaillée et visuelle d'une structure, fonction, processus et procédure donnés par rapport au processus en vigueur. Ce processus devant porter les mêmes marques de reconnaissance que sur le bien en question. Elle doit permettre de porter un avis sur l'état physique du bien à l'instant de l'observation.

➤ L'observation indirecte :

Fait appel à un tiers qui observe pour le compte de l'auditeur et lui communiquera le résultat de son observation. **(RENARD .J 2002. P353).**

❖ Narration :

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

✚ La narration par l'audité :

Elle est orale et plus pratique parce qu'elle apporte le plus d'information, elle se différencie de l'interview qui est préparée et réalisée pour un objectif précis. Le rôle de l'auditeur dans cette narration est passif, il se contente d'écouter et de noter.

✚ La narration par l’auditeur

Elle est écrite, c’est l’interprétation narrative d’une narration orale qui consiste à mettre en ordre les idées et les connaissances d’une façon structurée et logique afin de faciliter la lecture des tiers. La transmissibilité de l’information est, en effet, un des avantages essentiel de ce mode d’expression.

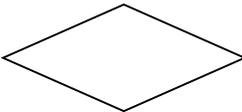
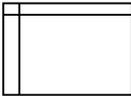
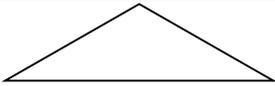
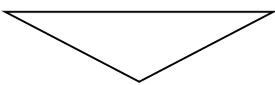
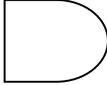
❖ Diagramme de circulation (flow chart) :

Le diagramme de circulation est schéma élevé par l’auditeur pour présenter la circulation des documents entre les différentes activités et centre de responsabilité et indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale du approche des informations et de leurs supports.

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

- Le diagramme de circulation représente 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 assimilés 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 omis car le diagramme permet de le suivre à la trace.

Tableau 7: Principaux symboles

	Document		Test/décisions
	Document en plusieurs exemplaires		Registre ou fichiers papier
	Classement définitif		Fichiers informatisés
	classement provisoire		Document mis en attente

Source : GERARD VALIN et AL, « Contrôleur et auditeur », édition Dunod, Paris, 2006, P186.

❖ **Grille d’analyse des tâches :**

La grille d’analyse des tâches est une photogramme à un instant donné de la répartition du travail, elle relie l’organigramme fonctionnel à l’organigramme hiérarchique et acquitte les analyses des postes.

La grille d'analyse de tâches est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède.

Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Pour chaque grande fonction ou chaque processus rudimentaire, on peut concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.

Dans une grille d'analyse, on aura autant de lignes que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

Tableau 8 : La grille d’analyse des tâches

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

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

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

F : Financière

Cette grille peut se présenter ainsi :

Premiers colonne ———> découpage unitaire des opérations ;

Deuxième colonne ———> nature de la tâche : Opérationnelle, enregistrement, autorisation, financière, contrôle.

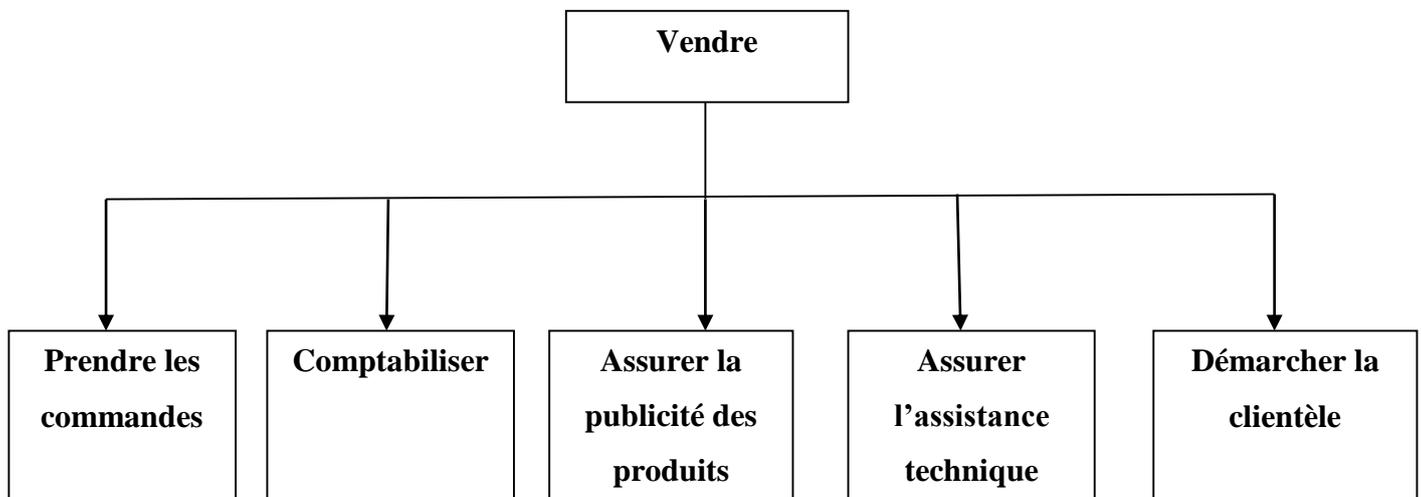
❖ **L’organigramme fonctionnel :**

« Ressemblant à l’organigramme hiérarchique essentiel pour le contrôle interne, l’organigramme fonctionnel permet à l’auditeur interne de se situer mieux par rapport à sa mission.

C’est un organigramme construit par l’auditeur et qui mentionne l’ensemble des fonctions concernées au lieu des noms des fonctionnaires de l’entreprise, puisque le rôle de l’auditeur interne est la vérification des activités de la fonction et non pas l’inspection des personnes y travaillant.

Le dessin de cet organigramme permet à l’auditeur d’enrichir ses connaissances et mieux analyser, à sa manière, chaque disfonctionnement provenant de la même activité ».

Figure 3: exemple d’organigramme fonctionnel « la fonction vente ».



Source : RENARD, (Jacques), théorie et pratique de l’audit interne, 7^{ème} édition, Ed d’organisation, Paris, 2004, P353.

❖ **La piste d’audit :**

La piste d’audit est un mécanisme de contrôle comptable, elle constitue désormais un moyen d’investigation très efficace pour les auditeurs interne. Il s’assure que les dispositifs de contrôle

interne ont été appliqués tout au long du processus. « En audit interne, la piste d'audit peut être utilisée dans toutes les fonctions et pour toutes les opérations. Citons à titre d'exemples :

- ✓ Exposer toutes les opérations relatives à la vente d'un produit ;
- ✓ Retracer toutes les opérations relatives à l'achat d'un matériel ;
- ✓ Énoncer toutes les opérations relatives au paiement d'un salaire ;
- ✓ Observer la logique d'un traitement informatique lorsque les données traversent des chaînes informatisées. La piste d'audit présente alors le caractère spécifique d'un audit informatique ;
- ✓ Retracer toutes les opérations relatives à une intervention d'entretien sur une machine ;
- ✓ Retracer toutes les opérations relatives à la fabrication d'un objet déterminé ;
- ✓ Retracer toutes les opérations relatives à la fabrication d'une huile de base tout au long des on cycle de fabrication ;
- ✓ Rétablir les différentes étapes d'un recrutement » (RENARD, J. (2013), P 343.)

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.

I.5 SECTION 2 : LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

La gestion retient tous les aspects : depuis l'organisation d'une journée de travail jusqu'à la planification stratégique à long terme dont le but est d'aider l'organisation et les programmes à atteindre leurs objectifs visés

Dans cette section nous allons dévoiler la gestion des risques de l'audit interne et ces principes puis nous aborderons les différentes mesures de la performance.

I.5.1 L'audit interne et la gestion des risques

L'EFACI définit le risque comme : « Un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négative sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise » **COOPERS et LYBRAN, 2007, P28.**

Les différences et les similitudes ne peuvent être abordées sans avoir préalablement précisé la notion de la gestion des risques.

1.5.1.1 Définition de la gestion des risques

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité » (**HAMZAOUI Mohamed, "gestion des risques d'entreprise et contrôle interne ", 2ème édition, Pearson édition France 2008, p79**).

L'extension de la gestion des risques est due au développement d'activités complexes, génératrices de risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement ou mettant en jeu la pérennité de l'entreprise.

1.5.1.2 Principaux objectifs de la gestion des risques

Les principaux objectifs qui savent être assignés à la gestion des risques selon le concordance et le domaine d'activité sont

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

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

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

De point de vue de la différence :

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

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

1.5.1.3 L'audit interne et la maîtrise des risques

Aujourd'hui, la mission principale portée aux auditeurs interne est la maîtrise des risques, l'audit interne devrait à cet effet, identifier, évaluer et gérer ces risques. nous avons déjà souligné

précédemment, que les études sur la fonction de l'audit interne montraient que cette dernière serait centrée sur la gestion des risques, ce qui implique l'audit interne perçu comme un spécialiste dans le domaine des risques et des contrôles et à cet effet il devrait :

- déclarer les risques et les évaluer;
- élaborer des plans d'actions susceptibles de limiter ou supprimer ces risques.

I.5.1.3.1 Les risques liés à la mission d'audit.

Le rapport COSO, dédié au management des risques, définit le risque comme représentant la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs. Il ajoute que « L'incertitude relative aux événements potentiels porte sur leur probabilité d'occurrence et leur impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné survienne, tandis que l'impact en représente les conséquences »

Ainsi, un risque est un événement à impact négatif qui peut affecter l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs organisationnels et qui pourrait survenir à court, moyen ou long terme. Il est inhérent à la vie et aux affaires, et ne peut, en aucun cas, être totalement éliminé.

I.5.1.3.1.1 Définition de risque d'audit

- Selon **l'IFACI** : « le risque d'audit est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer la maîtrise des risques »
- Pour **Dominique VENCENTI 2002, P 15**: « Le risque c'est le menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »
- Définition **par la norme ISA 315 de l'IFAC** : « le risque procède soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés ». Le risque d'audit est le risque qu'un auditeur puisse exprimer une opinion inappropriée alors que les états financiers comportent des anomalies significatives.

I.5.1.3.1.2 Les différents risques liés à la mission d'audit

- La notion de risque d'audit apparaît comme complexe et difficile à saisir. Cependant, le processus de formalisation de l'audit contemporain l'a altéré en plusieurs éléments susceptibles d'être appréhendés individuellement et articulés de manière à pouvoir être

utilisé par les praticiens. On distingue donc le plus souvent les composantes de risque suivantes : L'IFAC (International Fédération of Accountant) distingue trois composantes de risque :

- Le risque inhérent ;
- Le risque de non contrôle ;
- Le risque de non détection.

Le risque inhérent.

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

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

Il s'agit des risques qui sont de nature à procéder l'ensemble des opérations de l'entreprise. Chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probable la concrétisation de ces risques potentiels. Pour contrôler une entreprise, l'auditeur doit donc identifier les risques qui la particularisent des autres. « La norme n025 de L'IFACI . »

- Risque liés à la nature de l'opération accueillie.

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

- Les données répétitives : L'activité habituelle de l'entreprise ; achats, ventes, salaire ... sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place. les risques sont donc liés à l'Habilité de ces systèmes.
- Les données ponctuelles : Elles sont complémentaires de procédures mais, emprises à des intervalles de temps plus au moins réguliers : inventaire physique, évolutions de fin d'exercice... Elles sont porteuses de risque significatif lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaître à l' avance pour décider des contrôles qui devraient être effectués.

- Les données exceptionnelles : ce sont des opérations ou des décisions qui sortent de domaine de l'activité courante : réévaluation, fusion, restructuration... L'entreprise ne promette pas de critères préalables, d'éléments comparatifs, de personnel expérimenté

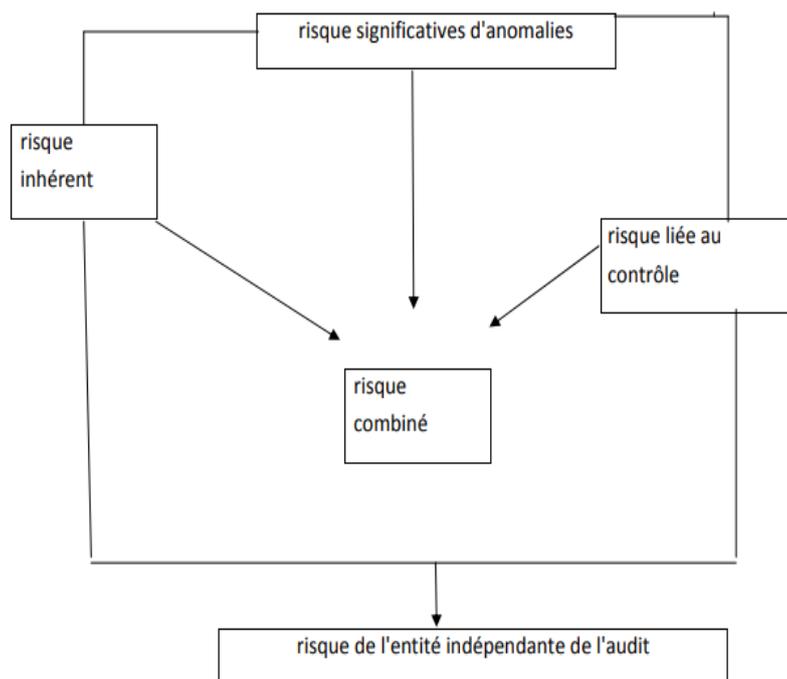
Pour ce type d'opération, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.

✚ Le risque de non contrôle.

Le risque de non contrôle appelé encore risque lié au contrôle interne représente une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies.

Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le mouvement de ses états financiers. Il solide toujours un risque lié au contrôle.

Figure 4: risque d'anomalie significatif



Source: M.HAMZAOUI, 2008, op, cité, p172.

✚ Le risque de non détection

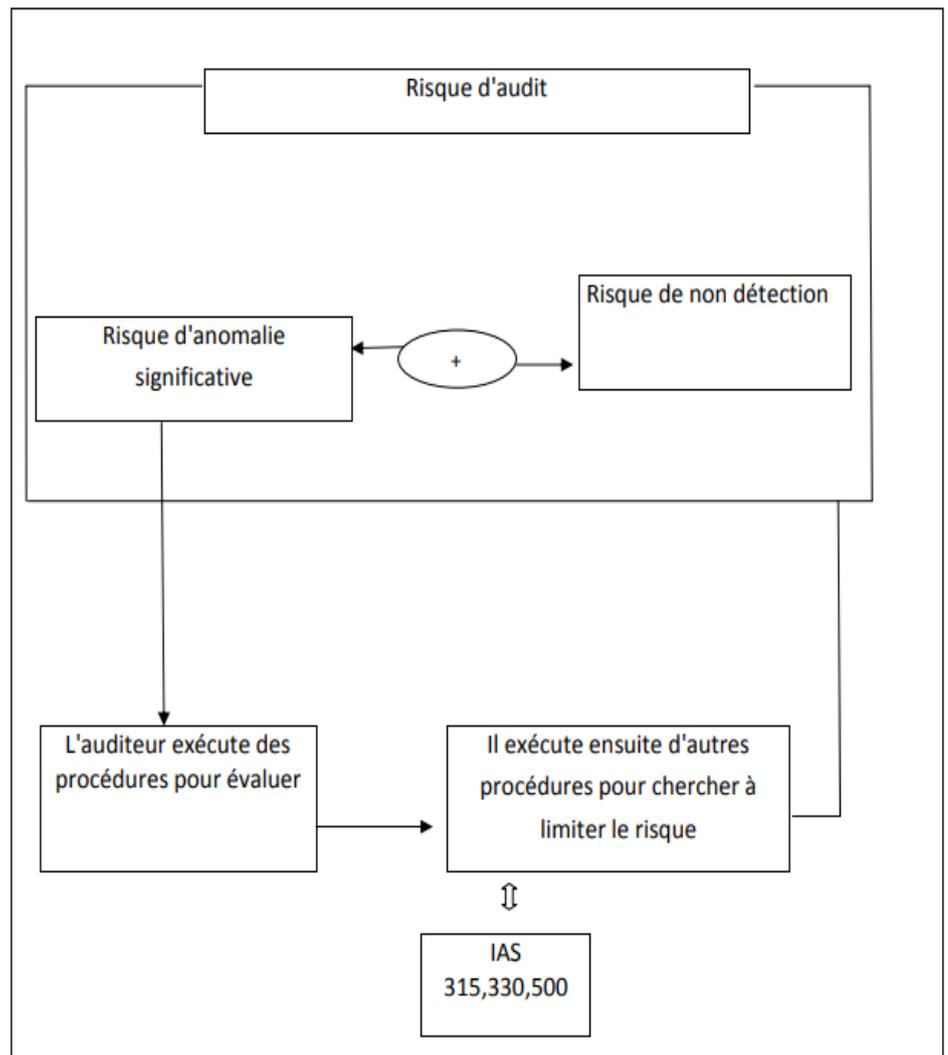
Le risque de non invention est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui admettent pas de détecter une ponctualité présente dans un solde de compte ou

une Catégorie d'opération qui, seule ou ajoutée à l'autre inexactitude présentée dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait être significative.

C'est donc le risque que les contrôles mis en œuvre par le reviseur ne détectent pas les erreurs dans un compte ou un flux de transactions.

Ainsi, quel que soit les systèmes mis en place par une entreprise ou les contrôles de Découvertes mis en œuvre par l'auditeur le risque existe mais a de niveaux différents.

Figure 5: risque d'audit.



Source : Mohamed Hamlaoui, 2008, op, cité, p17

1.5.1.4 La performance de l'entreprise

Le terme performance est couramment utilisé dans la évaluation du contrôle de gestion et cette performance peut être renforcée par différents procédés managériaux, dont une meilleure maîtrise des activités d'une entreprise.

I.5.1.4.1 Définition du concept de performances :

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente, elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés, elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

I.5.1.4.2 Les mesures de la performance.

La mesure de la performance est le degré de réalisation de l'objectif, obtenu à l'issue de la comparaison (rapport) de la mesure à l'objectif.

On distingue deux principaux critères pour mesurer la performance à savoir : les critères quantitatifs et critères qualitatifs.

Les critères quantitatifs.

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

Les méthodes d'évaluation de performance sont érigées autour des critères financiers et surtout comptables à court terme le chiffre d'affaires et le profit annuel.

Les critères qualitatifs

L'utilisation des critères non financiers pour la mesure de la performance est de plus en plus fréquente. Ces critères peuvent être classés comme suit:

- **Critères commerciaux** : la part de marché qui est l'un des facteurs clés de la performance organisationnelle.
- **Critère marketing** : la qualité des produits et les services et la satisfaction des clients
- **Critères sociaux** : l'élévation humaine représente une garantie pour les performances futures d'une entreprise.
- **Critères stratégiques** : l'orientation du portefeuille de produit (matrice Boston Consulting Group BCG) l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès (FCS) semblent également nécessaires pour juger la performance de l'entreprise.

I.5.1.4.3 L'audit interne améliore les performances de l'entreprise.

L'audit interne est transformé mature, s'adaptant aux besoins de l'entreprise, il crée la performance et il permet d'améliorer celle-ci notamment dans la période de crise actuelle.

Selon une étude récent publiée par Ernest & Young "ils estiment que la gestion des risques a une action positive sur la performance des résultats à long terme, que la fonction d'audit interne agit positivement sur la maîtrise de leurs risques et donc de leur performance. Les dirigeants sont d'autant plus conscients aujourd'hui de l'intérêt du contrôle interne que les observateurs de l'entreprise s'y intéressent de près : les analystes, les administrateurs, actionnaires ou investisseurs, le lien entre maturité de la gestion des risques et performance est désormais évident pour tous."

I.5.1.5 L'AUDIT INTERNE COMME OUTIL D'AIDE A LA PRISE DE DECISION.

I.5.1.5.1 Définition de la décision.

La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action. Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles » «Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre » (**OBRENNEMANN R et SEPARI S, 2002, p.13**)

I.5.1.5.2 Les étapes de la prise de décision

Une prise de décision passe par différentes étapes que nous essayerons de résumer en cinq étapes principales à savoir : reconnaissance des problèmes, recherche des solutions, choix d'une ou plusieurs solutions, mise en œuvre de la solution et enfin le contrôle.

- ***Identification des problèmes***

C'est la phase où on fait appel aux capacités d'entendement pour bien comprendre les problèmes auxquels l'Entreprise fait face ; ce qui amène à faire une analyse détaillée de la situation.

- ***Recherche des solutions.***

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

- **Choix d'une ou plusieurs solutions**

C'est la phase où les capacités du décisionnaire jouent un grand rôle pour un choix décisif puisque c'est l'étape où on met en place une décision.

- **Mise en œuvre de la solution**

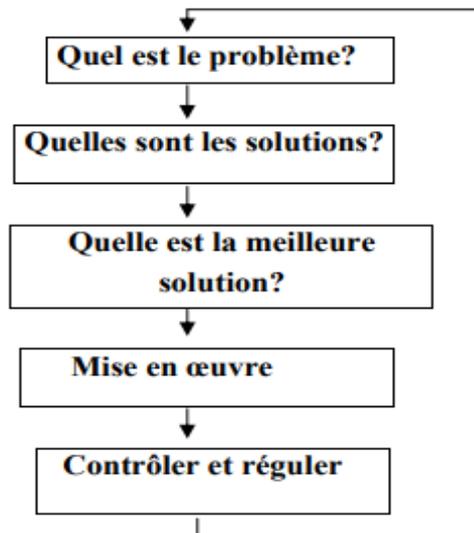
C'est le moment où on passe l'ordre aux exécutants et leur donner tous les moyens nécessaires pour le accomplissement de la mission.

- **Contrôle ou phase de suivi**

Après la prise d'une décision et le passage de l'ordre d'exécution, il y a lieu de suivre le degré d'exécution de l'ordre et d'avancement des travaux pour faire une comparaison des résultats par rapport aux fournitures.

Voici la figure 5 qui récapitule les étapes d'une décision.

Figure 6 : les étapes d'une décision



Source : ANELKA T, DHENIN J.F, PICO P, POUMEROULIE M, Collectif, « Économie - Droit », Édition Bréal, France, 2004, p108

I.5.1.5.3 Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision

Des milliers de jugements sont prises chaque jour dans les entreprises, chacune d'entre elle se situe à différents niveaux répartis, en vue d'atteindre des objectifs déterminés. Compte tenu de la complexification et de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise, les ordonnateurs sont obligés de collecter une multitude d'informations.

Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui acceptent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes appelant non seulement les données produites par la direction mais également celles qui sont liées à son environnement externe, sont indispensables à la prise de décisions pertinentes.

À cet effet, l'auditeur interne joue un rôle principal dans l'entreprise dans la mesure où il met à la disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires à la prise de décision adéquate, il permet également aux responsables et aux gouvernants de cette entreprise de s'assurer de la qualité et de la crédibilité des informations fournies.

Dans ce cas-là, l'auditeur interne leur donne une assurance sur l'application de leurs décisions. C'est donc dans ce sens, que l'audit interne aide les responsables d'une entreprise à la prise de décision en mettant à leur disposition des informations fiables et crédibles.

I.6 Section 03 : Déroulement de la mission d'audit interne

La conduite d'une mission d'audit interne requête une organisation irrépréhensible et suite un processus qui se subdivise en plusieurs phases. Dans cette section nous allons approcher les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne.

I.6.1 Les phases de la mission d'audit interne :

Une mission d'audit interne se déroule en trois phases fondamentales qui sont:

- ✓ Phase de préparation ;
- ✓ Phase de réalisation ;
- ✓ Phase de conclusion.

I.6.1.1 La phase de préparation :

La phase de préparation défait la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et de formation. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à appréhender, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités d'arrangement et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être effectués tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. **(RENARD, J. 2013.P194).**

Dans cette phase l'auditeur doit respecter les étapes suivantes :

L'ordre de mission :

Une mission d'audit se prépare. Mais auparavant, l'auditeur doit avoir reçu l'ordre ou le mandat d'effectuer la mission. Le document qui fait déclencher la mission d'audit s'intitule un ordre de mission. Il s'agit généralement d'un document d'information court qui indique le prescripteur, le destinataire, l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et le périmètre de la mission, la date du début et la fin de la mission.

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne. Il a deux fonctions essentielles :

 Une fonction de mandat.

 Une fonction d'information.

Pour que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles. On peut différencier les mentions obligatoires et les mentions facultatives :

- **Les mentions obligatoires :** incluent au premier chef la désignation précise du mandant et sa signature. De même, on indique très précisément les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne. Mais l'essentiel du document est constitué par l'objet de la mission clairement défini, ce texte pouvant être rédigé suivant certaines latitudes.
- **Les mentions facultatives :** il est indispensable de présenter au minimum un texte court, par contre, n'est pas obligatoire de présenter des textes long.

Etape de familiarisation :

Cette étape ne saurait être omise ; elle constitue la partie la plus importante de la mission. Les raisons qui agissent en faveur de cette étape sont nombreuses :

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation, objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser.
- En identifiant les risques l'auditeur évite d'omettre ultérieurement les aspects fondamentaux et ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles.

- En définissant les objectifs de la mission l’auditeur est en mesure de l’organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût.
- Enfin, l’auditeur donne de lui-même une image de rigueur et de professionnalisme qui contribue au succès de la mission.

✚ L’étape de l’identification et de l’évaluation des risques :

Identifier les risques ne veut pas dire analyser les risques en tant que tels mais déceler les zones où les risques sont irritables de créer le plus de dommages. Elle permet à l’auditeur de construire son programme en fonction des menaces mais aussi de ce qui peut être mis en place pour y faire face.

« C’est à ce niveau que l’auditeur procède au sébile du sujet audité en tâches élémentaires qui correspondent à des opérations concrètes et précises. Pour chaque tâche élémentaire, l’auditeur doit convenir les points de contrôle interne dont le risque est apparu. » **(RENARD, J.2000, P338.)**

Tableau 9: Tableau des risques

Entité/ domaine/opération	Objectifs de contrôle	Risques	Bonne pratique	Force et faiblesses a apparents : F/f	Evaluation préliminaire des risques
	R1			F (faiblesse)	élevé
	R2				moyen
	R3				faible

Source : BERTIN Elisabeth, « audit interne : enjeux et pratique à l’international », Edition EYEROU LLES, Paris 2007, P41.

✚ Détermination des objectifs de la mission :

On l'appelle aussi « Rapport d'orientation », ou « plan de mission», ou « Note d'orientation », ou encore «termes de référence». Cependant c'est le terme « Rapport d'orientation » qui est le plus souvent utilisé. Quelque soit son appellation, il doit être simple bref et formalisé. D'après l'IFACI, « il définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités » **(Institut de l'Audit Interne IFACI (1995), P 73.**

Tableau 10: Les objectifs généraux et spécifiques de la mission

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> ✚ la sécurité des actifs de l'organisme ; ✚ la crédibilité des informations produites ; ✚ Le respect des règles ; ✚ L'optimisation des différentes ressources disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ déterminer d'une manière concrète les points de contrôle qui seront testés et qui contribuent dans la réalisation des objectifs généraux

Source : KURT. F et al, « Manuel d'audit interne ». Edition : copyright @2015 eyrolles », 2015, P 15-7.

1.6.1.2 Phase de réalisation :

Durant cette phase l'auditeur se bougera sur le terrain pour le déroulement des opérations de sa mission pour atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation. Cette phase passe par les étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le travail sur le terrain.

1.6.1.2.1 La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture a pour but d'établir un premier contact avec les personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. La réunion soutiendra sur:

- ✓ **La présentation de l'audit interne** : les audités parfois n'ont pas de idées sur l'audit interne, il convient alors de leur faire une petite présentation de l'audit interne.
- ✓ **L'exposé et examen du rapport d'orientation** : représente le point essentiel de cette réunion, où les auditeurs expliquent les éléments qui vont être traités et ce qu'ils ont l'intention de faire, c'est une occasion aussi de prendre l'avis des audités.
- ✓ **La présentation du planning des rendez-vous** : c'est une circonstance pour l'auditeur de prendre des rendez-vous avec les personnes qu'il devra rencontrer pendant sa mission pour collecter des informations qui lui semblent nécessaires pour la réussite de sa mission.

I.6.1.2.2 Programme d'audit :

On l'appelle aussi planning de réalisation ou le programme de vérification, Il définit l'ensemble des tâches et opérations que doit réaliser l'auditeur, pour une procédure, opération ou contrôle donnés.

❖ Les caractéristiques de programme d'audit :

- ✚ **C'est un document contractuel:** l'existence d'un contrat est l'assurance que personne ne fera cavalier seul au risque de s'aventurer en dehors des objectifs fixés.
- ✚ **C'est un planning de travail:** il permet la répartition des tâches entre les différents membres de la mission.
- ✚ **Le fil conducteur :** le programme permet à chaque auditeur de connaître le détail précis de ce qu'il a à faire et d'accomplir successivement ses différentes tâches sans oser d'en omettre une.
- ✚ **Suivi du travail:** ce programme permet au responsable de la mission de mieux suivre et avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs, il agréé également de s'assurer du déroulement normal des opérations dans le temps.

I.6.1.2.3 Travail sur le terrain :

C'est la partie la plus itérative de la fonction. Elle fait appel à des techniques (interviews, observation physique, sondages, examen analytique, narration, « flow chart », grille d'analyse des tâches) et à des moyens (questionnaire de contrôle interne, tableaux de risques, feuille de test ou de couverture, feuille de confiance et d'analyse des problèmes).

Concrètement, l'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et à des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test. Celle-ci doit montrer l'objectif et la période du test, les tests à réaliser, les conclusions sur chaque élément vérifié et la conclusion générale.

Chaque dysfonctionnement constaté débouche sur l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) encore nommée « Feuille des risques », ou « Feuille d'évaluation du contrôle interne » ou « Feuille des risques référentiels ».

La feuille des risques est un document très exploité par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. **(Bertin, É. (2007), P 43.)**

Figure 7: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ou feuille de risque.

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

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

1.6.1.3 La phase de conclusion :

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification. (RENARD, J. (2013), P195.).

L'auditeur conclue sa mission en suivant les étapes suivantes :

1.6.1.3.1 Le projet de rapport :

Il est établi sur la base des FRAP et des papiers de travail et reprend les observations et les recommandations fournies par la mission d'audit.

Le projet de rapport peut se montrer sous deux formes distinctes : soit un simple relevé des FRAP ordonnées de façon logique et par ordre d'importance ne présentant aucun effort de rédaction, d'intromission, de synthèse et de conclusion, soit selon le format du rapport final ; il se présente sous la forme relativement élaboré avec un sommaire, une introduction, une synthèse.

I.6.1.3.2 La réunion de validation ou de clôture :

Une « réunion de validation » est tenue entre audités et auditeurs, et si essentiel en présence du propriétaire. Cette réunion a pour objet de capter l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.

Il est prévu en introduction à cette réunion de rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes aperçues et sites audités puis d'identifier les points jugés sous contrôle relevés à l'issue de l'analyse des risques ou à l'issue des travaux de contrôles. Ces points « forts » seront soulignés dans la note de synthèse présente au sein du rapport définitif.

Les recommandations majeures sont confirmées et validées, le délai de leur mise en œuvre est proposé. Les destinataires de ces recommandations sont désignés et chargés de fournir le plan d'action détaillé. (P.SCHICK. (2007), P122.).

Figure 8: Les éléments de réussite d'une réunion de clôture



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

- 1) Livre Ouvert :** La transparence de tous les documents et éléments de preuve et la validation de toutes les opérations d'audit effectuées ;
- 2) Fille d'attente** Les résultats d'audit sont communiqués en premier au responsable du service audité ;
- 3) Rarnking classement** Un classement de constat élané selon l'importance des conséquences ;
- 4) Action médiante** Encourager l'audité à suivre les mesures correctives sans attendre la diffusion du rapport officiel ;
- 5) Connaissance commune** S'assurer que tous les participants soient informés des mêmes informations et des mêmes disfonctionnements signalés.

I.6.1.3.3 Le rapport d'audit final :

Le « rapport définitif » se transige d'une part d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, et d'autre part des fiches considérées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations. Il est envoyé aux responsable audités en charge de mettre en œuvre les

plans d'action, aux chefs de branche, à leur référent membre du comité exécutif ainsi qu'au président.

« Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, mais met prioritairement l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de perfectionnement, sans omettre d'évoquer les points forts. Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème haussé : celle qui a été proposée où une meilleure ». (**Bourrouilh-Parège, O., Shick, P. et Vera, J. (2010), P138.**)

Tableau 11: La structure du rapport final

Objectif	Basé sur des fait réels, surveiller à ne pas déformé la réalité.
Claire	logique, montrer suffisamment d'information.
Concis	Eviter les détails, bref et complet.
Utile	Riche en amélioration, constructif.
Standardisation et normalisation	Reconquérir les mêmes informations dans les mêmes ordres.

Source : KURT. F et al, « Manuel d'audit interne ». Edition : copyright @2015 eyrolles », 2015, P 15-9.

Le contenu d'un rapport d'audit :

Le rapport d'audit cède à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes.

- ✓ **Page de garde et lettre d'envoi :** Dans la lettre d'envoie on retrouve le titre de la mission, la date d'envoi du rapport, les noms des auditeurs et destinataires du rapport.
- ✓ **Sommaire, introduction et synthèse :** Une introduction, sommaire interpeler le champ d'action, l'objet de la mission et une brève présentation de l'entité, du service ou la fonction auditée, une synthèse qu'on appelle communément la lettre du président à l'intérieur de laquelle il est présenté d'une façon précise et concise les résultats de l'audit.
- ✓ **Le corps du rapport :** Cette partie englobe les constats, recommandations et les réponses des audités, ils sont présentés d'une manière cohérente avec l'intitulé du sommaire.
- ✓ **La conclusion, plan d'action et les annexes :** Dans la conclusion, on trouve soit la recommandation d'une autre mission par l'auditeur, ou la détermination de date de la

prochaine mission. Le plan d'action est un document accolé au rapport une fois que les réponses des audités sont exprimées.

Tableau 12: Tableau représentatif du plan d'action

Recommandations	Personnes responsables de la mise en œuvre	Date de la limite de la réalisation
1		
2		
3		

Source : RENARD, (Jacques), *théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Ed d'organisation, Paris, 2004, P353.

I.6.1.3.4 Réponse aux recommandations et suivi du rapport :

Les réponses aux recommandations faites par les auditeurs sont les suivantes :

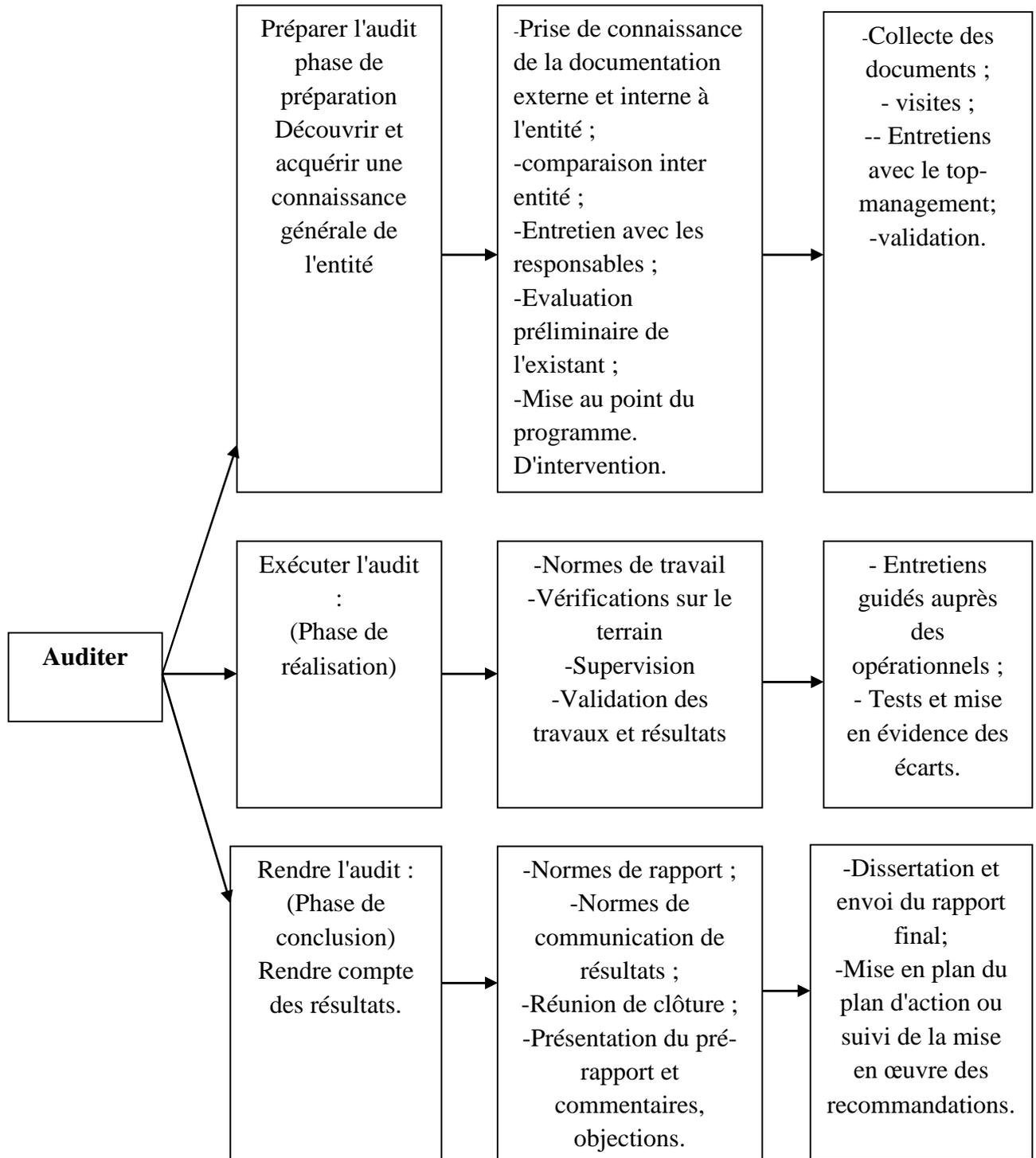
✓ **Réponse aux recommandations :**

« Chaque constat donne lieu à une recommandation de l'auditeur, laquelle est présentée aux audités lors de la réunion de clôture. Si ces derniers ont des réserves à faire relativement à son réalisme ou à son applicabilité, c'est à ce moment que ces réserves sont exprimées. Les auditeurs internes en conservent compte, ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites. La recommandation étant ainsi devenue définitive en la forme, une réponse certifiée est demandée aux audités afin que leurs observations puissent être intégrées dans le rapport » (RENARD, J. (2016), P292.).

✓ **Suivi de rapport :**

« En moyenne, entre 3 et 12 mois après la fin de la mission, le chef de mission contacte ou rencontre le(s) responsable(s) audité(s) pour ce faire communiquer ou présenter l'état d'avancement des plans d'actions offerts en réponse aux recommandations majeures acceptées. Le tableau des états d'actions de progrès est mis à jour d'après les éléments présentés. Une communication est réalisée auprès des directions hiérarchiques ou fonctionnelles concernées. La direction de l'audit évalue la quantité et la qualité des évolutions intervenues et formule un avis motivé sur la prise en compte et l'efficacité des actions de redressement conduites ». (Schick, P. (2007), P135.).

Figure 9: Les différentes phases de la mission d'audit interne



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

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté que La fonction d'audit interne joue un rôle important au sein d'une organisation, et que l'audit interne a pour objectif de répliquer à des questions bien précises. Pour cela tout auditeur de compétences spécifiques doit mettre en œuvre une certaine méthodologie.

L'audit interne est devenu un mot d'un usage courant. Il constitue des outils primordiaux de maîtrise de l'organisation (homologuer la fiabilité de l'élaboration et de la transmission de l'information).

De ce fait, l'auditeur interne n'est pas uniquement un agent qui défend les actifs de l'entité, mais c'est un partenaire stratégique de l'organisme. Ainsi, pour mieux maîtriser et réussir une mission d'audit, l'équipe d'auditeur doit respecter certaines normes et formalités, dans le but d'atteindre les objectifs fixés au début de l'intervention.

**ii. Chapitre III : le
déroulement de la mission
d'audit au sien de général
emballage**

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'aspect pratique de l'audit interne en prenant le cas de l'audit de la fonction commerciale au sein de **SPA générale Emballage**.

Ce chapitre se compose de deux sections, lors de la première section de notre travail se porte sur la présentation de l'entreprise, ensuite la deuxième section est décomposée en deux parties, la première aborde la fonction commerciale, et la deuxième partie concerne l'élaboration de l'audit de la fonction commerciale tout en expliquant le déroulement de la mission d'audit de cette fonction.

II.1 Section 1 : présentation de l'Entreprise général emballage

Dans cette section nous allons commencer par faire une présentation de l'entreprise général emballage

II.1.1.1 Présentation de l'organisme d'accueil

Général Emballage est leader en Algérie dans l'industrie du carton ondulé.

Elle fabrique, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays.

Et réalise des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Les équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison. Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

Le siège social est à ZAC Taharacht, Akbou dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaia.

RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009

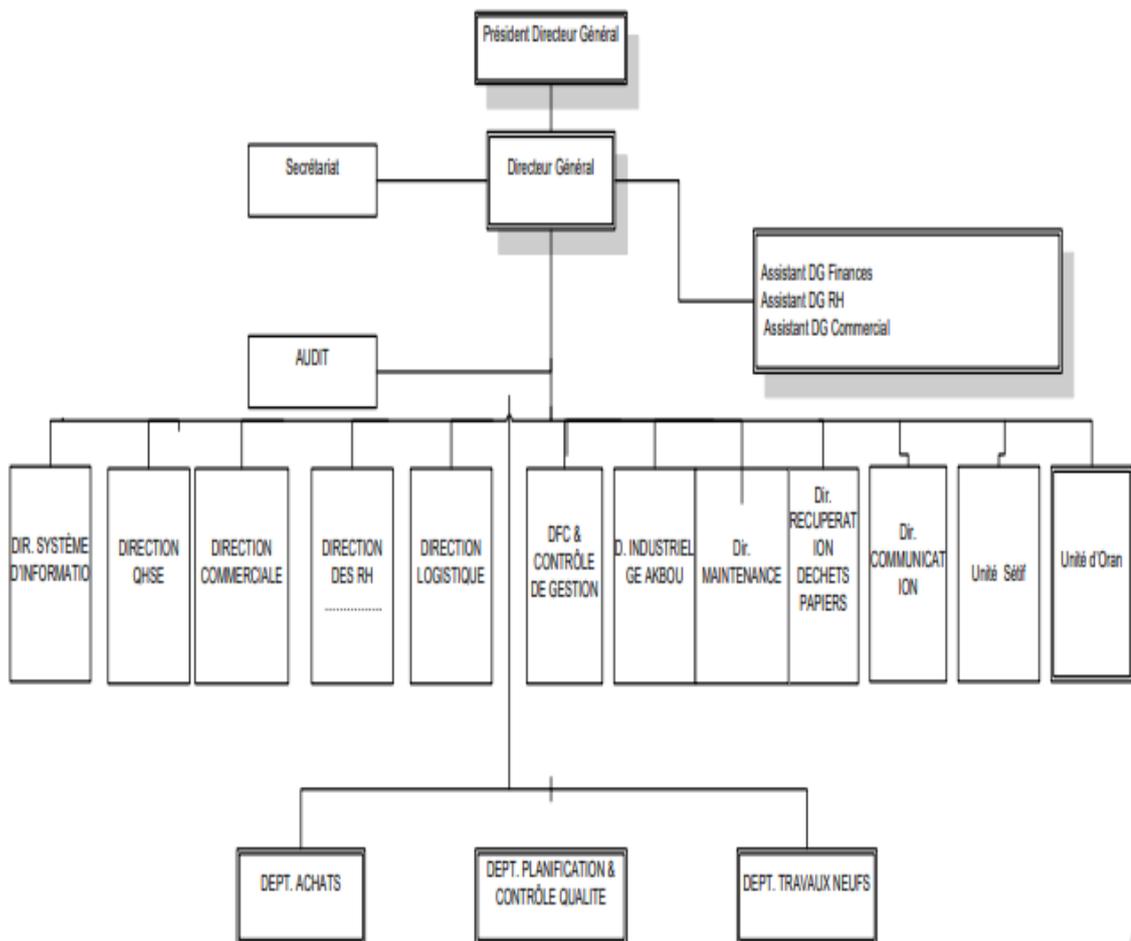
NIF : 000006018326879

Article d'imposition : 06256000300

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

NIS : 099806250344426

Figure 10: organigramme de la direction générale



source : Document interne GE

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

II.1.2 Historique générale emballage :

Tableau 13: Historique générale emballage :

Années	Activités, nombre d'effectifs et réalisations
2000	1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou. de Bejaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)
2002	- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés
2006	- Le capital est porté à 150 millions de dinars - Effectif : 318 employés
2007	- capital est porté à 1,23 milliards de dinars - Entrée en production de l'usine de Sétif
2008	- Début d'exportation vers la Tunisie - Entrée en exploitation de l'unité d'Oran
2009	03 Juin: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyrus II» (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
2010	- Effectif : 630 employés
2011	- Effectif : 699 employés
2012	- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes - Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution - Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

2013	<ul style="list-style-type: none">- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia
2014	<ul style="list-style-type: none">- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye
2015	<ul style="list-style-type: none">- Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)
2016	<ul style="list-style-type: none">- Février: 1ere exportation en Espagne- Septembre : 1ere exportation en Mauritanie
2017	<ul style="list-style-type: none">- Avril 19 : Notation COFACE @@@
2018	<ul style="list-style-type: none">- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015- Juillet 29: Notation COFACE @@@
2019	<ul style="list-style-type: none">- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA)- Juin 19 : Première exportation sur la France
2020	<ul style="list-style-type: none">- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

II.1.3

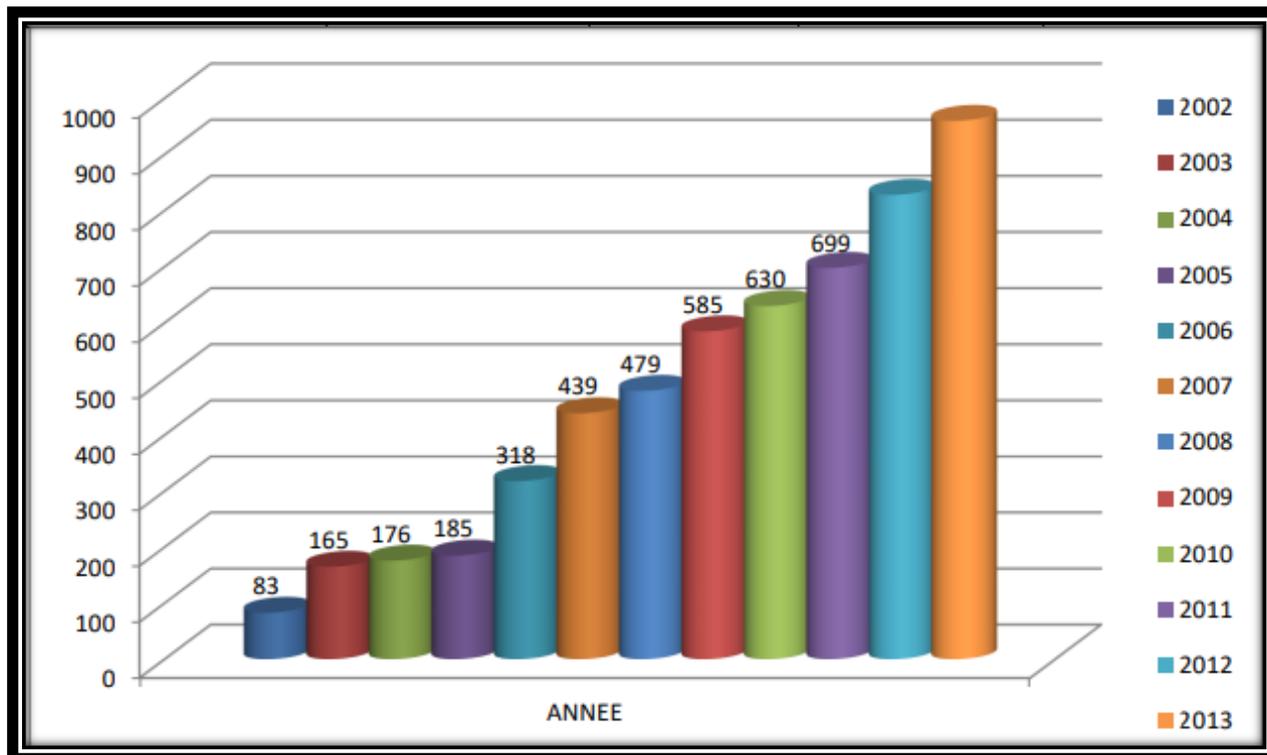
II.1.4 Evolution Des Effectifs

Tableau 14 : Evolution Des Effectifs

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Figure 11 : diagramme sur Evolution Des Effectifs



Source : fourni par l'Enterprise

II.1.5 ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

GENERAL EMBALLAGE est spécialisé dans la fabrication et la transformation de carton ondulé.

Tableau 15 : ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

DESIGNATION	CHIFFRE D'AFFAIRES KDA	%
Caisse	4 135 224	83,66%
Plaque	810 104	14,80%
Intercalaire	7 652	0,14%
Box	50	0,00%
Clichés	12 017	0,23%
Barquette	3 452	0,09%
Déchets	56 323	1,05%
Autres prestations de services	977	0,03%

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Avec 130 000 tonnes de capacités installées et une infrastructure industrielle déployée sur 3 sites, GENERAL EMBALLAGE est en progression croissante.

II.1.6 PREVISIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE est en évolution permanent.

Tableau 16 : PREVISIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES

ANNEE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA MDA/HT Akbou	3 526	4 343	5 411	6 693	7 847	8 174	9 701	10 456	11 474
CA MDA/HT Sétif	572	618	742	810	952	1 029	1 149	1 216	1 339
CA MDA/HT Oran	305	488	525	690	739	810	906	1 032	1 192
Total CA MDA/HT	4 403	5 449	6 678	8 193	9 538	10 013	11 756	12 704	14 005

Source : document interne a l'entreprise général emballage.

II.2 Section 2 : le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction commerciale au sien de générale emballage

Dans cette section, nous avons effectué la mission d'audit de la fonction commerciale pour en ressortir les forces et les faiblesses auxquelles il conviendra de formuler des recommandations susceptibles d'y remédier.

II.2.1 La présentation de la fonction commerciale

Pour mener à bien notre travail nous allons voir en premier lieu la présentation de département commerciale qui comprend les services suivants : l'administration des ventes, section commerciale et facturation, et service force de vente , puis nous allons

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

voir en deuxième lieu les traits caractéristiques de cette fonction et en fin les finalités et les objectifs de la fonction commerciale.

II.2.1.1 *Le département commercial*

Le service commercial :

Le service commercial a pour but de favoriser la vente des produits et des services de l'entreprise. La vente est une fonction de l'entreprise qui lui permet de lancer le processus d'encaissement d'argent. Sans vente, il n'y a pas de rentrée d'argent par les clients. Sans vente, il n'y a pas de marge et pas de couverture des frais fixes permettant à l'entreprise d'être bénéficiaire. Une vente est la cession d'un bien ou d'un droit que l'on possède en échange d'une somme d'argent qui est parfois convenue entre le vendeur et l'acheteur, mais le plus souvent fixée préalablement par un tarif public. Par extension, une vente est l'ensemble du processus qui conduit à la conclusion de cet accord de cession, ou commande.

Service force de vente :

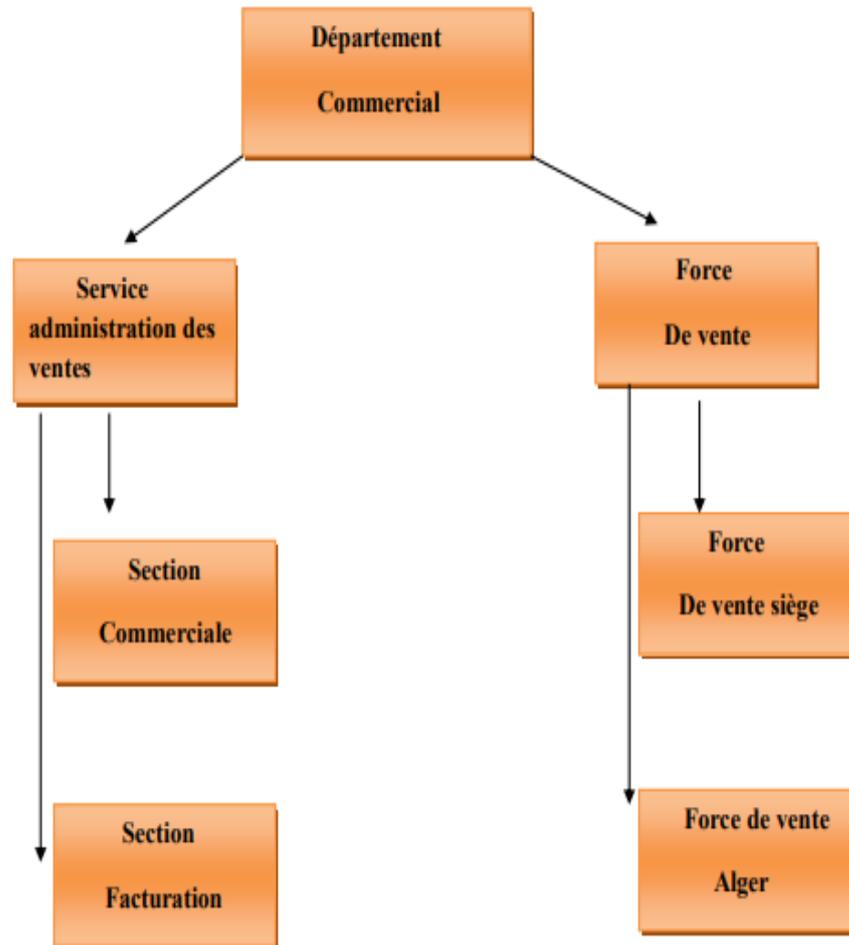
La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande. Elle constitue le principal outil de la performance commerciale.

Service facturation :

La gestion de la facturation est très importante pour une entreprise dans le cadre de ses échanges avec ses clients la facture permet notamment de matérialisé la transaction financière lié a la vente ou la présentation délivré, et elle constitue une pièce justificative en comptabilité et en fiscalité

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Figure 12: L'organigramme de département commercial



Source : document fourni par l'entreprise

II.2.1.2 Les caractéristiques de la fonction commerciale :

II.2.1.2.1 Les moyens de la fonction

Quatre catégories de moyens sont au service de la réalisation des objectifs de vente :

- ✓ **Des moyens humains** : l'effectif de la force de vente et des autres composantes des services commerciaux, tels que service après-vente et administration commerciale lorsque ceux-ci dépendent de la direction commerciale, leur qualification et leur expérience.
- ✓ **Des moyens immatériels** : les méthodes et procédures définies pour l'atteinte des objectifs.
- ✓ **Des moyens matériels** : le parc des véhicules mis à disposition des vendeurs, la documentation sur les produits, les éléments de logistique requis pour les

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

foires et expositions et les congrès de ventes, le merchandising ou autres fonctions d'assistance à la vente.

- ✓ **Des capacités de financement non directement liées aux moyens précédents** : par exemple les besoins en fonds de roulement à couvrir en raison des crédits clients et du niveau du stock nécessaire pour alimenter le réseau selon les normes de « service client » fixées.

La mise à disposition des moyens passe par le choix préalable des tactiques, et l'identification des conditions de leur mise en œuvre. Les principales sources de risque sont, à cet égard :

- ❖ la faiblesse des processus de planification des charges et des investissements nécessaires.
- ❖ La défaillance des procédures d'enregistrement et de gestion quotidienne des actions commerciales
- ❖ L'insuffisance de la clarification des tactiques, parfois en raison aussi d'une méconnaissance de celles de la concurrence.

II.2.1.2.2 Actions de la fonction

Ainsi, les responsabilités des vendeurs consistent principalement à s'assurer que le produit et/ou service vendu soit conforme aux exigences spécifiées. Ceci implique, entre autres, les actions suivantes :

- Comprendre le besoin externe et adapter l'offre à la demande.
- Identifier et maîtriser les risques de vente
- Fidéliser ses clients.
- Etablir de bonnes relations avec les clients : usuelles (court, moyen Terme), Partenariales (moyen, long terme).
- Associer les services techniques à toute idée ou action pouvant contribuer à l'amélioration des performances des produits ou services vendus ;
- Promouvoir l'esprit d'innovation et de compétitivité en améliorant constamment la qualité des services rendus et des produits vendus et en restant ouvert sur l'environnement et sur l'offre des concurrents.

II.2.1.3 Importance de la fonction

Appréhendée dans un contexte global de l'entreprise, la fonction commerciale occupe une place prépondérante dans la structure générale puisqu'elle exprime l'aboutissement d'un processus

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

plus ou moins complexe de fabrication d'un produit final de qualité pour le commercialiser ensuite auprès des clients. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation.

II.2.2 Le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction commerciale

Lors de la mission d'audit de la fonction commerciale d'une société, nous allons suivre la méthodologie générale de l'audit interne qui se compose de trois principales phases, à savoir :

- La phase de préparation
- . - La phase de réalisation.
- la phase de conclusion (communication)

II.2.2.1 La phase de préparation :

Après avoir recueilli toutes les informations concernant l'Enterprise générale emballage, nous procéderons à réaliser la première phase de notre mission d'audit.

Cette phase est centrée sur la détection des faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de réalisation .Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Les étapes constituant cette phase sont les suivantes :

- Lettre de mission
- . - Prise de connaissance de la société.
- . - Définition des objectifs.
- Identification des risques.

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

II.2.2.1.1 Lettre de mission

Toute mission d'audit commence par une lettre de mission, cet ordre formalise le mandat fourni par la direction générale à l'audit. Ainsi, la lettre de mission se présente

Réf N °

Akbou Le 15/04/2022

A Monsieur le Directeur
Commercial

Objet : Audit processus Commercial

Dans le cadre de l'application de plan d'audit, une mission d'audit a été programmée.

L'objet de la mission portera sur le processus commercial, Cependant, si le chef de mission juge nécessaire d'inclure les processus se trouvant en amont et/ ou en aval de ces derniers, toutes les personnes à qui de droit seront informées sans que cela ne modifie l'objet de la présente lettre de mission.

La mission se déroulera du 17/04/2022 au 17/05/2022

Nous restons, bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire, et vous prions d'apporter votre entière collaboration à cette mission dont le principal objectif est d'améliorer le fonctionnement et le déroulement des tâches relatives aux processus commercial.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sincères salutations.

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

II.2.2.1.2 Prise de connaissance de l'entité à audités

Cette étape doit être organisée et réalisée avec précision. Si les différentes séquences qui la composent sont traitées avec rigueur, alors les étapes suivantes, dont l'intervention sur le terrain, se dérouleront avec facilité. Ainsi, pour se procurer de l'information nécessaire, un certain nombre d'outils seront utilisés :

- Questionnaire de prise de connaissance.
- Grille d'analyse des tâches
- . - Plan d'approche.

Questionnaire de Prise de Connaissance

Le questionnaire de prise de connaissance permet d'inventorier les informations relatives à la fonction commerciale dont on a besoin. Ces informations concernent essentiellement les données sectorielles, les données quantitatives, les données qualitatives, les données Organisationnelles et procédurales et enfin les données réglementaires de la société

Tableau 17: Questionnaire (prise de décision)

Questionnaire	oui	Non
1. constitution du dossier client <ul style="list-style-type: none"> • Le fichier client est-il revu périodiquement pour s'assurer de sa validité et de sa mise à jour ? • Si oui, quels sont les documents exigés ? • Est-ce qu'on formalise les relations client et fournisseur par des contrats ? • Est-ce que tous contrats sont validés ? 	 X X	 X
2. Gestion des commandes <ul style="list-style-type: none"> • Le bon de commandes est –il approuvé par le responsable commercial ? • Le bon de commande est-il approuvé par les clients ? • Toutes les commandes reçues des clients sont- elles enregistrées . • Existe-il une procédure permettant de fixer les limites maximales de crédit par client ? 	 X X X	 X

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

<ul style="list-style-type: none">• Tous les retours de produits sont-ils saisis systématiquement des réceptions.	<input checked="" type="checkbox"/>	
7. Encaissement		
<ul style="list-style-type: none">• Un accusé de réception de règlement est-il envoyé à chaque client lors de la réception ?	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none">• Existe-il une procédure spécifique au recouvrement des créances échues ?	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none">• Existe-il un suivi rigoureux pour les créances échues ?	<input checked="" type="checkbox"/>	
<ul style="list-style-type: none">• Existe-il des retours des chèques impayés ?		<input checked="" type="checkbox"/>

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise.

la grille d'analyse des tâches:

C'est un outil de tri qui permet d'illustrer l'ensemble des tâches effectuées au sein de l'organisation et les personnes qui les accomplissent, elle permet également de distinguer entre les différentes natures de tâches qui sont effectuées par les personnes responsables et de pouvoir juger sur la compatibilité entre la somme des tâches pour chaque personne.

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Tableau 18: la grille d'analyse des taches

Tâche	Personnelles concerné							
	Directeur générale	Responsable commercial	Vendeur	Assistant de direction	Receptionists	Agent logistique	responsable technique	Comptable
1. Fixation de prix	X							
2. Etablissement d'une offre de prix			X					
3. vérification de l'offre de prix			X					
4.envoi de l'offre de prix au client			X					
5.réception de commandes				X				
6.autorisation de la commande	X							
7. saisie de la commande sur ordinateur			X					
8. établissement de l'ordre de chargement			X					
9. sortie de la marchandise					X			
10. chargement de la marchandise						X		
11. enregistrement de la								

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

marchandise dans le cahier d'expédition					X			
12. Etablissement de l'avoir(en cas de retour de la marchandise)							X	
13.établissement de bon de livraison		X						
14.Mise a jour de stock					X			
15.établissement de la facture		X						
16. enregistrement comptable de la facture								X
17. visa du cahier d'expédition							X	
18. classement de la facture								X

Source : réaliser par nous même

II.2.2.1.3 Plan d'approche

Le plan d'approche se présente sous la forme d'un tableau qui va découper l'activité à auditer en tâches élémentaires. Ce tableau est constitué de deux colonnes

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

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Tableau 19: le plan d'approche

Taches	Objectif
Expression des besoins	Eviter le dépassement budgétaire et les achats anarchiques
Etablissement des commandes	Expression des besoins Confirmer l'achat
Autorisation des commandes	Autorisation
Réception de la commande	Prouves l'entre en stock
Etablissement d'un fichier fournisseurs	Mentionner toutes les informations qui les concernent
Tenue des comptes fournisseurs	Connaitre la situation des dettes fournisseurs
Etablissement de la facture	Mention dans les documents de l'entreprise
La mise a jour des fichier fournisseurs sur support informatique	Organiser de façon efficace tous les doucement ou données dont l'entreprise peut avoir besoin pour justifier son activité sous n'importe quel format
Etablissement des contrats avec les clients	Accord sur les conditions des ventes pièces justificatives pour l'enregistrement comptable
Etudes de marché	Annoncer un nouveau produit selon les attentes des clients. Etablir la conclusion et les recommandations indispensables a la prise des décisions
Rapprochement entre facture _ BL _BC	La facture doit correspondre en quantité et en qualité à la marchandise livrée et commander
Suivi des encaissements	Respecté les délais de paiement. Déclencher des procédures de relance
Relance des factures impayées	Les relances doivent être déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé .

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

<p>2. Cycles achat – stock</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les mouvements de stocks suivants sont-ils saisis sur des documents standards propres à l'entreprise, au moment où ils ont lieu ? a- Réceptions ? b- b- Transfert vers la production ? c- Transfert de la production vers le magasin de produits finis ? • Cet inventaire permanent est – il régulièrement rapproché avec les fiches de stocks pour les matières premières et marchandises ? • Faites –vous un rapport sur les stocks obsolètes, inutilisables ? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
<p>3. Réalisation – ventes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faites- vous des soumissions aux marchés ? • Les conditions commerciales établies lors de la soumission sont-ils négociées ? • Un contrôle est-il fait pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de factures font l'objet d'un suivi comptable ? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>Pour établir les contrats – clients</p>

Source : réalisation personnelle

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

II.2.2.2 Phase de réalisation :

Dans cette phase l'auditeur fait appel aux capacités d'analyse en procédant aux observations et constats qui vont lui permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation, il peut parfois changer le programme de travail sous réserve de sa validation par le chef de mission. Cette étape comporte trois phases principales :

- La réunion d'ouverture ;
- le programme d'audit ;
- le travail sur le terrain ;

II.2.2.2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle est la première relation entre les audités et les auditeurs. Elle fait tomber la plupart des appréhensions en se basant sur une transparence totale.

Cette réunion ne marque pas le début de la mission mais elle concerne le commencement des opérations de réalisation. Cette réunion a eu lieu le 15avril 2022

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Spa générale emballage Akbou,

Le 15 avril 2022

Taharachet-akbou- Bejaïa

Compte rendu de la réunion d'ouverture

Ordre du jour :

Examen du « Rapport d'orientation »

Etaient présents :

- **les auditeurs :**

* nassima bechroune

* hamza challal

- **les audités :**

* Le Directeur Général

* Le Directeur Commercial

* Le Responsable Vente

* Le Directeur Technique

La réunion d'ouverture a eu lieu le 15/04/2022 à 09 heures au siège social de la société. Après que les auditeurs et les audités se présentent, les auditeurs font un rappel sur l'audit interne, ses objectifs, sa mission et sa valeur ajoutée pour la société auditée.

Par la suite, les présents examinent le Rapport d'orientation qui présente les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action de la mission d'audit de la fonction commerciale.

Ensuite, la logistique de la mission est fixée pour faciliter le travail des auditeurs :

- Bureau avec téléphone ;

- Micro-ordinateur avec Internet ;

- Fax, photocopie, etc.

Enfin, les auditeurs rappellent la procédure d'audit de la fonction commerciale. L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 14 heures. : 00 min

Les auditeurs

les audités

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

- Un document contractuel qui décrit la hiérarchie au sein de l'équipe d'audit.

II.2.2.2 le programme d'audit (planning de réalisation)

Il s'agit du document interne au service dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

- Un document contractuel qui décrit la hiérarchie au sein de l'équipe d'audit

II.2.2.2.3 Travail sur le terrain :

A cette étape de la mission, on doit trouver une réponse aux questions et détecter les écarts significatifs. Les outils utilisés durant cette phase sont :

- Questionnaire du contrôle interne.
- Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes.
- Cahier de recommandations.

II.2.2.2.3.1 Questionnaire du contrôle interne :

Le questionnaire de contrôle interne fait l'objet d'interview auprès des employés de la fonction commerciale. Le but étant de répondre aux questions.

- ❖ Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes

Chaque dysfonctionnement donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) et donc à une analyse causale qui va permettre :

- D'identifier le ou les dispositifs de contrôle interne qui présentent des faiblesses sur ce point particulier.
- De recommander les modifications à apporter et pour y porter remède. Ainsi, l'ensemble des constats sont présentées comme suite :

Tableau 21: PROCESSUS ACHATS /FOURNISSEURS (Achats métier - Sélection des Fournisseurs)

Constats d'audit	Niveaux Critique	Responsable Concerné	Recommandation d'audit

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Tableau 22: PROCESSUS COMMERCIAL (Dossiers clients)

Constats d'audit	Niveau criticité	Responsable Concerné	Recommandation d'audit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivant la procédure interne à l'entreprise, tous les dossiers clients doivent comporter tous les documents nécessaires à l'ouverture de ce dernier et exigeant le renouvellement annuel de celui-ci, ▪ L'examen de l'échantillon des dossiers clients semble incomplet, c'est-à-dire manque de certains documents relatifs aux clients. ▪ L'actualisation des dossiers lient qui ce fait par la vérification sur le portail de CNRC n'a pas été faite pour certains clients. ▪ <u>Risque:</u> ▪ Risque de Fraude externe (Contrefaçon des documents). ▪ Risque de paiement d'une pénalité aux services de la DCP 	●	Responsable Commercial	<p>Mise à jour des dossiers et leur suivi. Retour aux bonnes pratiques de classement des dossiers administratifs, soit un classement par « chemise » distinctes : contrat, situation administrative, promotions, situation sociale, dossier paie, formation, discipline Mise en œuvre des moyens nécessaires pour une bonne tenue et gestion des dossiers</p>

○ Fraude ● faible ● moyen ● fort ● critique

Source : réalisation personnelle a partir des document interne de l'entreprise.

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

II.2.2.3.2 *Cahier de recommandation*

Les constats d'audit sont considérés comme une procédure importante dans la mission d'audit interne, qui aide les auditeurs à détecter les risques et les anomalies significatifs. D'après ces constats on arrive à trouver des solutions adéquates pour les risques, qui sont appelés les recommandations d'audit.

II.2.2.3 **Phase de conclusion :**

Il s'agit de l'étape finale de la tâche d'audit interne. Elle vise à résumer toutes les étapes de la tâche d'audit et à mettre d'avantage l'accent sur les résultats de la tâche en termes de problèmes trouvés, fournir des suggestions et des réponses aux recommandations et suivi, et enfin procéder à une évaluation finale en termes d'amélioration.

Ainsi, Cette phase contient les étapes qui suivent :

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

II.2.2.3.1 **Projet de rapport d'audit :**

Le projet de rapport n'est pas un rapport final pour trois raisons : l'absence de validation générale, il ne contient pas de réponse des audités aux recommandations et son plan d'action est transparent. Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture.

L'auditeur se base sur deux choses les FRAP et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

II.2.2.3.2 **Réunion de clôture**

L'ordre du jour de cette réunion est constitué par l'examen et la validation du projet de rapport avec les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Cet examen se fait par les auditeurs à partir d'une présentation des observations et recommandations contenues dans le dit projet dans le souci d'éviter des contestations éventuelles.

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Mission d'audit de la fonction approvisionnement et commerciale

AKBOU le25/04/2022

Société auditée : Générale emballage

Procès verbal

Objet : réunion de clôture

Ordre du jour : « Examen du projet de rapport d'audit »

« Approbation des recommandations »

Participants :

Les auditeurs :

-Nassima bechroune

- Hamza challal

Les audités :

* Le Directeur Commercial

* Le Responsable Vente

* Le Directeur Technique

Au cours de la réunion de clôture les présents vont procéder à l'examen du projet de rapport d'audit interne et sa validation générale par les audités. Les recommandations sont adressées à la direction générale, les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit dans son état final.

Les auditeurs

les audités

ggg AKBOU LE 20/05/2022

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

II.2.2.3.3 Le rapport d'audit :

Le présent rapport élaboré en exécution de la mission d'audit qui nous a été confiée par la direction générale, traite et rend compte des résultats et des divers constatations relevés sur la fonction commerciale.

Rapport d'audit

Audit de la fonction commerciale

« Société S.P.A GENERALE EMBALLAGE »

TAHARACHT – AKBOU

Destinataires :

- Directeur Général de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

-Directeur Commercial

Validé par :

A & B Directeur Général Chef de mission

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Direction Générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction commerciale sur la base de notre audit.

Cette mission s'est déroulée au sein de la fonction commerciale. Elle a concerné non seulement le service commercial mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction à savoir le service Réception, Logistique Et Comptable. En plus des objectifs généraux qui répondent aux objectifs permanents du contrôle interne (protection et sauvegarde du patrimoine, qualité des informations, respect des règles et directives et optimisation des ressources), les objectifs spécifiques de la mission se résument dans les points suivants :

- ✚ Vérifier la pertinence de la procédure Vente ;
- ✚ S'assurer que les marchandises livrées correspondent en quantité et en qualité à la commande.
- ✚ Vérifier que toutes les marchandises sorties de l'entreprise sont facturées.
- ✚ Assurer une comptabilisation immédiate et correcte

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

- ✚ Veiller à ce que les relances soient déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé.

Ces objectifs correspondent aux zones de risques déjà détectés tout au long de cette mission qui s'est prolongée du 16/04/2022 au 16/05/2022 et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions présentées ci dessous :

Faiblesse 1 :

Suite à la vérification d'un échantillon de factures clients, nous avons constaté :

- ✓ Absence de validation de certains bons de livraison par l'entreprise « il manque le cachet et la signature »,
- ✓ absence d'un accusé de réception sur certains bons de livraison,
- ✓ Le nom du client mentionné sur le cachet « accusé de réception » apposé sur certains BL et factures est différent du nom du client livré et porté sur les BL et Factures.

Recommandation :

- Renforcer le suivi du contrôle interne.
- Prise en charge des besoins en formation de mise à niveau des agents.

Faiblesse 2 :

L'existence d'un nombre important de factures impayées

Recommandations :

Instaurer une procédure de relance des clients en cas de retard de paiement. Les relances doivent être déclenchées dès que le délai de règlement est dépassé et doivent être effectuées par des personnes compétentes et autorisées.

Faiblesse 3 :

La majorité des bons de commandes ne sont pas validés par les fournisseurs.

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

Recommandation :

- Toutes les commandes doit être validés par les fournisseurs.
- Eviter les achats halachiques et les dépassements budgétaires.
- Suivi des mouvements des stocks (entrées-sorties).

Faiblesse 4 :

Mauvais système d'archivage

Recommandations :

Avoir un dossier complet contenant toute la correspondance avec le client pour assurer la fiabilité du système d'information.

Lettre du Président :

Mission d'audit de la fonction commerciale

Société auditée : Société S.P.A GENERALE EMBALLAGE

TAHARACHT AKBOU

AKBOU le 20/05/2022

II.2.2.3.4 Lettre du Président

Destinataire : Directeur Général de la société X

Suite à nos investigations, déroulées au sein de la fonction commerciale et les services rattachés, entre le 18/04/2022 et le 18/05/2022, nous présentons la synthèse de nos conclusions dans la présente lettre.

Les principales forces résident dans le respect des délais de livraison, le traitement rapide des commandes et donc la satisfaction de tous les besoins des clients.

Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :

- Il existe un encombrement des tâches et par conséquent le principe de séparation des fonctions n'est pas respecté
- Manque d'application des méthodes permettant la maîtrise des budgets.

Chapitre III : le déroulement de la mission d'audit interne au sien de générale emballage

- L'absence d'une procédure de suivi des encaissements et des relances et, en général, d'une procédure du cycle ventes – clients constitue également une faiblesse d'où un risque de non recouvrement des créances.
- Le service demandeur n'est pas organisé

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

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

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

Signature du chef de mission

Conclusion :

Notre participation à réalisation de la mission d'audit interne pour la fonction commerciale en tant que stagiaire au sein de SPA GENERAL EMBALLAG, nous a permis d'examiner les activités exercées dans les services achats et ventes, afin d'évaluer leurs efficacité.

L'analyse des réponses fournies par les responsables des structures auditées de l'entreprise, nous a permis de mesurer l'apport de l'audit interne dans l'entreprise en terme de performance , ainsi résultent les constats présentés comme suit :

- ✚ La nécessité de formuler des recommandations par les structures d'entreprise afin d'améliorer l'efficacité de la gestion d'entreprise ;
- ✚ Rendre compte régulièrement toutes les actions de l'entreprises pour corriger les dysfonctionnements décelés ;
- ✚ Perfectionner les logiciels informatiques et réparer la fibre détériorée

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de notre travail, il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur le déroulement de la mission d'audit interne.

Le fonctionnement de l'entreprise doit être nécessairement sous la surveillance à travers un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système de contrôle interne.

L'audit interne se traduit par une intervention qui vise à ressortir les anomalies, il peut maintenir un organisme sans lui indiquer la direction. Par nature, l'audit interne n'a aucun pouvoir sur la gestion des affaires de l'entreprise : c'est une fonction de contrôle et de conseil pur, sa finalité est l'amélioration constante du contrôle interne.

Le contrôle interne constitue un élément important de tout organisme, il permet la maîtrise du fonctionnement et le comportement ainsi que l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement.

L'auditeur au début de sa mission évalue l'importance de ses risques afin de déterminer l'étendue de son programme de travail. Il communique ses critiques et ses recommandations sur le système de contrôle interne au responsable d'un service, il n'attend pas la fin de sa mission pour signaler les lacunes et faiblesses qu'il constate.

Durant la période de stage, Nous avons approfondi nos connaissances sur la fonction de l'audit interne et observer ses applications.

Nous avons constaté que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système de contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques. Ainsi l'audit interne aide l'entreprise à atteindre ces objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées.

Ce qui nous amène à priori de confirmer nos hypothèses de recherches précédemment proposées. Il en résulte que :

- L'auditeur interne est concerné principalement, dans le cadre de sa mission au sein de l'entreprise, par des tâches de vérification, de contrôle de la conformité et l'évaluation de la structure dans laquelle il opère.

Conclusion générale

- Pour mener bien la mission d'audit interne doivent utiliser les différents outils de description et d'interrogation
- L'entreprise GENERAL EMBALAGE respecte les étapes de déroulement d'une mission d'audit interne car sont des phases complémentaires.

La fonction d'audit interne occupe une place importante au sein de l'organisation, car elle est considérée comme instrument de gestion qui vient à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

Pour conclure, l'audit interne devient donc plus qu'une nécessité pour l'entreprise en général, il permet de surmonter les turbulences de son environnement interne et externe.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

1. BERTIN. E, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international » édition d'Organisation, Paris, 2007.
2. COOPERS et LYBRAND, « la pratique du contrôle interne », Edition d'organisation, Paris, 2007.
3. Élisabeth Bertin, « audit interne enjeux et pratique à l'international », édition eyrolles, paris, 2007.
4. Dominique Vincenti, « Dresser une cartographie des risques », in revue audit, 2005.
5. Gerard Valin & AL J.-F. Cavanou, C. Guttman, J. Le Vourch, «Controlor & Auditor», Edition Dunod. Paris, 2006.
6. IFACI et IAS, « Les mots de l'audit, édition Liaisons », Paris, 2000.
7. Khelassi. Reda, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2^{ème} éditions Houma, Alger, 2007.
8. Kurt F et al « Manuel d'audit interne». Edition Eyrolles.
9. LIONNEL COLLINS, GERARD VALIN, « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992.
10. Mohammed-Hemzaoui, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition village mondial, paris, 2005.
11. Pwc et Ifaci, « COSO le référentiel intégré de contrôle interne » Eyrolles, Paris, France, 2014.
12. RENARD Jacques « Théorie et pratique de l'audit interne », 8^{ème} édition d'organisation, Paris, 2013.
13. RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 5^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2004.
14. RENARD Jasques « Théorie et pratique du l'audit interne », 7^{eme} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2009.
15. Renard. Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne » 3^{ème} Ed d'organisations, Paris, 2002.
16. Schick. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.
17. Stéphanie Thiery-Dubuisson, « L'audit », Editions La Découverte, Paris. 2004.

Article, mémoires et thèses :

- BELHACHEMI.A. thèse doctorat, « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants », Université de Tlemcen, 2014

Bibliographie

- Cours de Rachid BOUKESSANI, « Audit et contrôle bancaire et financier », Faculté Des Sciences Economique Et De Gestion Auditoire, Université De Blida, 2010.
- FEKIH.N. thèse doctorat, « L'apport des réseaux de neurones artificiels appliqués au management des risques comme outil de l'audit », Université de Tlemcen, 2013.
- Institut de l'audit interne, «Cahier de la recherche- La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne », Janvier 2009.
- MOUHAMADI.Y, « Le système du contrôle interne comme un outil de gestion de l'entreprise », mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en management, Université Bouira, 2017.
- RAID.A et FELOUL.N, « Audit et contrôle interne de la fonction finance et comptabilité », mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en comptabilité et finance, Université de Bejaia, 2020.
- SEDARIA.Z, « L'audit interne », mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme magister en gestion des entreprises, Université d'Oran, 2008.

Annexes

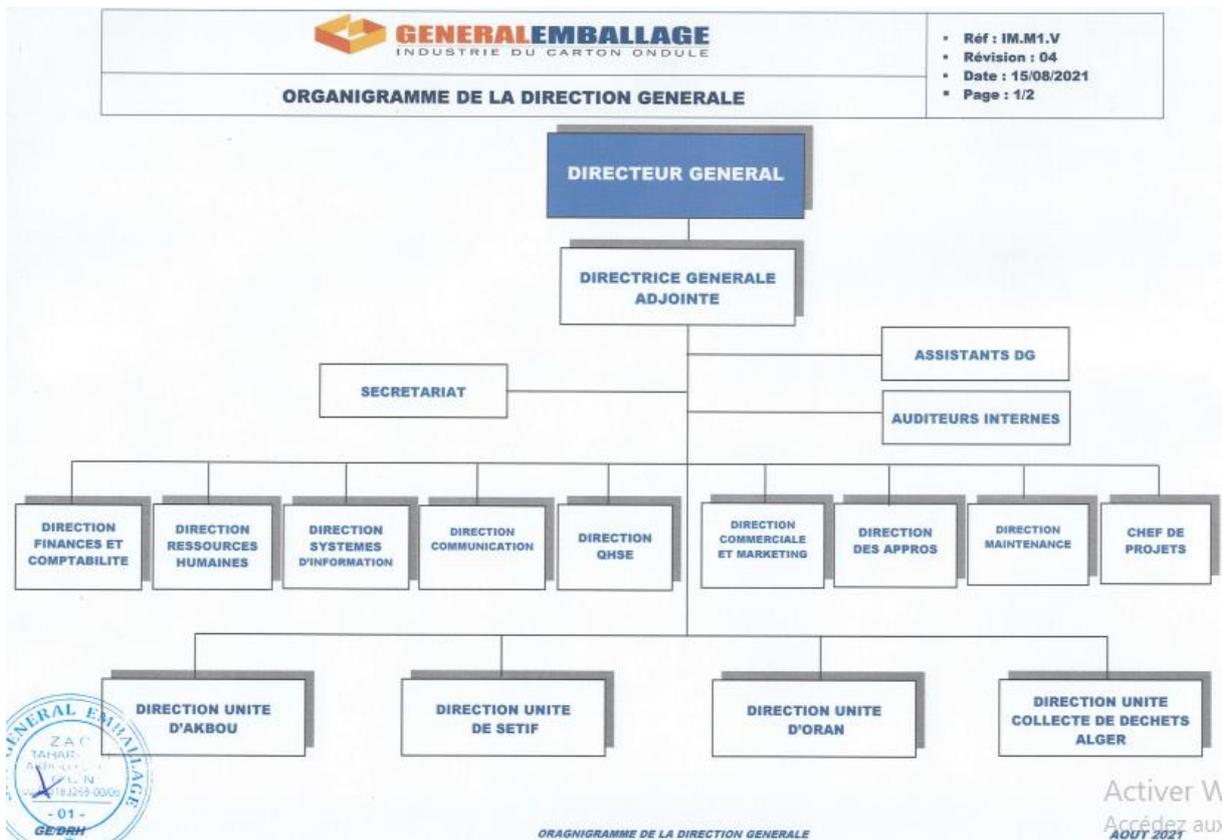
Annexes

Les annexes :

Annexes1 :

		<ul style="list-style-type: none"> • Réf : IM.M1.V • Révision : 04 • Date : 15/08/2021 • Page : 2/2 	
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE			
	Rédacteur	Vérificateurs	Approbateur
NOM & PRÉNOMS	Amirouche DEBIANE	Ouazna OUALI	Mohamed HAMMOUDI
FONCTION	DRH	DQHSE	Directeur Général
DATE	le 16.08.2021	le 16.08.2021	16.08.2021
SIGNATURE	 	 	 

Annexes 2 :



Annexes

Annexes 3 :



DOMAINE: REALISATION
PROCESSUS: ACHATS DE STOCKS
SOUS-PROCESSUS: Achats métiers - Réception/ Enregistrement des commandes

Points Forts	Constats	Niveau criticité	Responsable Concerné	Recommandation
RECEPTION ET ENREGISTREMENT DES COMMANDES « SUITE »				
	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des BL ne sont pas validés à la réception Des réceptions ne sont pas validées par les structures concernées Manque de rapprochement entre la commande et la réception suite aux achats non planifiée « Régularisation » Une facture pour plusieurs bons de commande avec des dates déferentes « Fr Matoug » Le circuit expression de besoin jusqu'au règlement fournisseur est jugé long. <p><u>Risque:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Risque d'erreur de saisie Risque juridique (Litige sur le paiement) Risque de fraude 	<p>●</p> <p>●</p>	<p>Chef de service Achat</p> <p>Comptable</p>	

Confidentiel

18



Annexes4 :



DOMAINE: COMMERCIAL
PROCESSUS: COMMERCIAL
SOUS-PROCESSUS: Commercial – Suivi des créances

Points Forts	Constats	Niveau criticité	Responsable Concerné	Recommandation
SUIVI DES CREANCES				
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un double suivi des créances, le premier au niveau du services finances Akbou et le deuxième au niveau de l'agent de recouvrement de l'unité Sétif. 	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse de la balance âgée client nous a révélé une défaillance dans la gestion des recouvrements journaliers des créances clients. Ces derniers font recours aux règlements des factures récentes alors que les anciennes demeurent impayées sans avoir des explications par les agents de recouvrement. Pour l'exercice 2020 la créance est évaluée à 84,07%, soit 1,234 milliards DA. ✓ La créance échue détenue au 31 décembre 2020 représente 38,78% de la créance totale, soit 508,796 millions de DA. ✓ Un taux de 5,93% des créances concerne les exercices 2015 jusqu'à 2019 pour un montant de 77,835 millions DA. <p><u>Risque:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Risque financier, Risque opérationnel, Risque de perte de créance, 	<p>●</p> <p>●</p>	<p>Directeur commercial</p> <p>Directeur finance et comptabilité</p>	

Confidentiel

27



Annexes

Annexes 5 :

Akbou, le //

RéfN°

A Monsieur le Directeur Commercial

Objet : Audit processus Commercial

Dans le cadre de l'application de plan d'audit, une mission d'audita été programmée.

L'objet de la mission portera sur le processus commercial, Cependant, si le chef de mission juge nécessaire d'inclure les processus se trouvant en amont et/ ou en aval de ces derniers, toutes les personnes à qui de droit seront informées sans que cela ne modifie l'objet de la présente lettre de mission.

La mission se déroulera du// au /

Nous restons, bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire, et vous prions d'apporter votre entière collaboration à cette mission dont le principal objectif est d'améliorer le fonctionnement et le déroulement des taches relatives aux processus commercial.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sincères salutations.

Résumé

L'audit interne devient de plus en plus une fonction cohérente dans la maîtrise des objectifs réalisée par l'entreprise. Elle est une fonction indépendante et objective qui se positionne comme un instrument de gestion incontournable pour tout manager qui désire atteindre les résultats optimums.

La mission d'audit interne se déroule selon une démarche méthodologie appropriée, constituée de trois phases fondamentales qui sont : la préparation, la réalisation et la conclusion. Afin de mener à bien cette mission, l'auditeur utilise certains outils qui sont : les outils d'interrogation et les outils de description.

D'après notre étude pratique menée au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, nous avons constaté que cette dernière a accordé une grande importance à la fonction audit interne et elle a pris conscience de la valeur ajoutée qu'elle apporte à son organisation notamment en matière d'amélioration de ses performances.

Abstract

The internal audit is increasingly becoming a coherent function in the control of the objectives carried out by the company. It is an independent and objective function that is positioned as management tool for any manager who wishes to achieve optimum results.

The internal audit mission takes place according to an appropriate methodological approach .made up of three fundamental phases which are the preparation, the realization and the conclusion .in order to carry out this mission the auditor uses certain tools which are the interrogation tools and the description tools.

According to our practical study carried out within the company GENERAL EMBALLAGE, we have noted that the latter has attached great importance to the internal audit function and become aware of the added value it brings for organization, particularly in terms of improving its performance.