



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de Fin Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Comptabilité et Audit

Thème :

**Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de
l'entreprise portuaire de Bejaia
Cas : Audit Cycle D'achat**

Réalisé par :

M^{lle} ABEDELKAOUI Houria

Encadré par :

Mr FRISSOU Mehmoud

Année universitaire 2022 - 2023

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu le plus puissant de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce travail.

A tous les membres du jury

Vous nous faites l'honneur de juger notre travail.

On vous remercie d'avoir honoré et accepté de faire partie du jury qui a évalué ce mémoire de fin d'études.

Soyez rassurés de notre profond respect et de notre considération.

Nous tenons à remercier particulièrement notre directeur de mémoire M. MAHMOUD FERISSOU pour sa disponibilité, son aide et ses explications pertinentes.

Pour avoir veillé au bon suivi de notre travail par votre expertise, vos orientations, vos conseils et surtout votre disponibilité.

Nos vifs remerciements à :

Mr MADI Abdlehakim le chef de département de Finance et Comptabilité et tout le personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia, notamment les dirigeants de la fonction d'achat qui nous ont accordé du temps pour répondre à nos questions.

Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou loin dans la réalisation de ce travail de recherche.

Dédicaces

Je tiens à dédier ce modeste travail à ma très chère famille plus particulièrement à celle qui m'a mis au monde, ma mère, mon rayon de soleil, pour ses sacrifices et son soutien durant toutes mes années d'étude. Que dieu la protège.

A mon chère frère CHERIF, ma source de motivation et de persévérance.

A HAYAT, mon idole et mon inspiration dans la vie, cette sœur en or qui a toujours été à mes cotés pour m'encourager et m'aider dans mes projets.

A ma petite et adorables sœur IKRAM et ma nièce MELISA

A ma cousine SABRINA

A mes chères amis : HOUDA, KAHINA, LEATICIA et ABDELLATIF.

A. Houria

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AMF	L'Autorité des Marchés Financiers
APEC	Association Pour l'Emploi des Cadres
B.C	Bon de Commande
BDF	Bon de Demande de Fourniture
B.R	Bon de Réception
B.S	Bon de Sortie
C.I	Contrôle Interne
CIA	Certified Internal Auditor
COSO	Committe of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
D.A	Demande d'achat
DG	Direction Générale
DPAI	Diplôme Professionnel de l'Audit Interne
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
Frs	Fournisseur
IIA	Institute of Internal Auditors
J.C	Jésus – Christ
MPA	Modalités Pratiques d'Applications
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de prise de Connaissance

Liste des tableaux

La liste des tableaux

1.1	synthèse du progrès de l'audit.....	9
1.2	Le tableau des risques.....	48
1.3	Tableau d'analyse des risques	93
1.4	Tableau du programme d'audit	97

Liste des figures

Liste des figures

1.1	Les catégories de l'audit	14
1.2	critère du caractère facultatif ou obligatoire de l'audit.....	17
1.3	critère selon la position de la fonction audit par rapport à l'entreprise.....	18
1.4	L'emplacement du service d'audit.....	23
1.5	Séparation des fonctions.....	31
2.6	Les phases de la mission d'audit interne.....	54
2.7	Grille de séparation des taches.....	64
3.8	L'organigramme de l'EPB	75
3.9	Organigramme de la direction des achats.....	85
3.10	La grille d'analyse des taches.....	86
3.11	Diagramme de circulation des documents.....	89

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne.....	5
Introduction.....	5
Section 01 : généralités sur l'audit.....	5
Section 02 : le positionnement de la fonction d'audit interne.....	14
Section 03 : l'aspect théorique du contrôle interne.....	22
Conclusion.....	33
Chapitre 02 : La démarche et la conduite de la mission d'audit interne.....	35
Introduction.....	35
Section 01 : le code déontologie et les normes d'audit interne.....	35
Section 02 : le déroulement de la mission d'audit.....	42
Section 03 : les outils et les techniques de l'audit interne.....	53
Conclusion.....	63
Chapitre 03 : Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.....	65
Introduction.....	65
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (L'EPB).....	65
Section 02 : la fonction d'achat.....	74
Section 03 : le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction d'achat.....	81
Conclusion générale.....	103
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement changeant, toute entreprise cherche à créer de la valeur et à être plus performante. Pour cela, il faut savoir maîtriser les opérations, les activités et les hommes. Cependant, l'existence des risques inhérents à ces opérations et ces activités peuvent empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance et de création de valeur. Le risque qui 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 autant que faire se peut la maîtrise » doit ainsi maîtrisé.

La concurrence du marché pousse les entreprises à chercher les moyens pour satisfaire les besoins du marché et à prendre des mesures pour être plus performantes. Pour cela, il faut que l'entreprise dispose d'une organisation efficace, d'où le contrôle interne. Le contrôle interne peut se définir comme un ensemble de dispositions et des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que l'audit interne entre en jeu. L'audit interne touche de nombreuses fonctions dans l'entreprise. L'audit interne est défini par l'IIA comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

L'objectif de l'audit interne est de mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Pour atteindre ses objectifs, l'audit interne dispose de plusieurs outils. Le contrôle interne est alors la finalité de l'audit interne. Il est la matière sur laquelle l'audit interne travaille. L'audit interne utilise aussi une méthode qui lui est propre quel que soit l'objet de sa mission. Lors d'une mission d'audit, il existe plusieurs phases précises et bien identifiées et qui sont toujours les mêmes.

L'évolution de l'audit interne provient de l'exigence d'une bonne maîtrise des risques dans l'organisation. D'ailleurs, la méthodologie utilisée par l'audit interne se base sur une approche par les risques. Ainsi, il ne se contente plus de missions de vérification et

de contrôle mais il effectue aussi des missions de conseil et d'assistance. Il y a une extension du champ d'application de l'audit interne. Si l'audit externe se contente de vérifier que les comptes reflètent l'image fidèle de la situation financière de l'entreprise, l'audit interne recommande l'entreprise pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Le cycle achats présente une importance indéniable au sein de toute entreprise commerciale, industrielle, quelle que soit sa dimension. Cet attrait tient à la position stratégique de la fonction achat dans l'entreprise. Pour permettre à l'entreprise de bien cerner les risques afférents à ses activités, la mise en œuvre d'un audit interne périodique des achats est indispensable.

Cet audit interne, permet de garantir les bonnes méthodes et procédures, les conditions d'une meilleure gestion, la préservation du patrimoine de la société et la fiabilité de l'information.

La problématique du mémoire est donc « de quelle manière se déroule une mission d'audit interne au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia et quel est son impact sur la fonction d'achat? ».

Les questions relatives à cette problématique auxquelles le mémoire va essayer de répondre sont :

1. Qu'est ce que l'audit interne et le contrôle interne ?
2. L'audit interne permet-il d'améliorer la fonction achat?
3. Pourquoi la maîtrise des activités et l'identification des risques sont importantes pour l'entreprise ?
4. Comment se déroule la mission d'audit interne ?

Dans le cadre du mémoire, une étude sur terrain a été nécessaire. L'entreprise à laquelle est portée l'étude est l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Nous avons choisi une méthodologie de recherche théorique basée sur la revue bibliographique, consultations des documents, les mémoires, ouvrages, site internet, etc., plus étude de cas pratique sur la description, l'analyse et recommandation pour l'EPB.

Le mémoire va se baser sur les hypothèses pour traiter le thème, nous proposons les réponses provisoires suivantes aux questions posées :

Hypothèses :

✓ L'audit interne est un processus consistant à apporter à une entité l'assurance de la maîtrise de ses opérations et des conseils pour les optimiser.

✓ Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information.

✓ La bonne maîtrise de la gestion des activités, elle aidera à prendre les meilleures décisions et d'atteindre les objectifs ; la gestion des risques dans l'entreprise est un volet important, aide en effet à éviter les situations qui peuvent entraver la réalisation des objectifs dans l'entité.

✓ La mission d'audit interne est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques. Une mission d'audit se déroule en trois phases : phase de préparation; phase de réalisation et phase de conclusion.

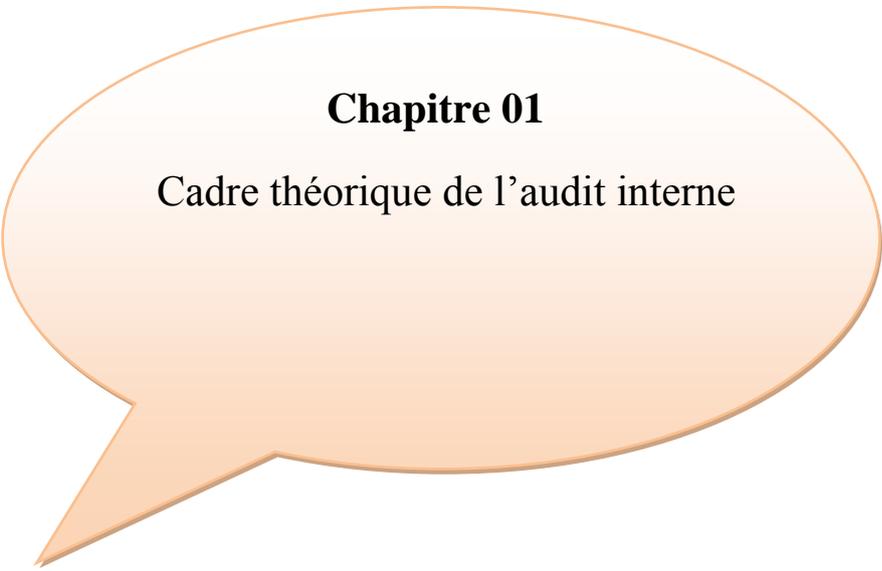
Pour traiter le thème, le mémoire va se diviser en trois chapitres :

Le premier chapitre se base sur le cadre théorique de l'audit interne. On passant par un historique et les généralités sur l'audit, éclairer le positionnement de la fonction, en dernier dans la troisième section est consacrée pour expliquer l'aspect théorique du contrôle interne.

Le deuxième chapitre analyse la démarche et la conduite de la mission d'audit interne. Nous allons aborderons le code déontologie et les normes, ensuite nous présenterons le déroulement de la mission, enfin nous mettrons l'accent sur les outils et les techniques de l'audit interne.

Le dernier chapitre sera réservé a une étude de cas sa seras une enquête de terrain dans l'Entreprise Portuaire de Bejaia. D'abord on va commencer par la présentation de l'organisme d'accueil, ensuite on va expliquer les concepts théoriques de la fonction d'achat

et enfin, on va terminer par le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction d'achat.

An orange speech bubble with a white-to-orange gradient fill and a thin orange border. It has a pointed tail at the bottom left.

Chapitre 01

Cadre théorique de l'audit interne

Introduction

Pour assurer sa pérennité et son développement, toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite, doit se fixer des objectifs. Une fois cet horizon stratégique établi, il s'agit de définir les moyens nécessaires pour y parvenir et de veiller à leur bonne mise en œuvre.

L'audit interne c'est une fonction universelle car elle s'applique à toutes les organisations, là où elle s'exerce. La fonction audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise.

L'audit interne, défini officiellement comme une activité, est avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée.

Le but de ce chapitre est de démontrer le développement de l'audit interne en passant par un historique et les généralités sur l'audit dans la première section, et éclairer le positionnement de la fonction dans la deuxième section et en dernier dans la troisième section est consacrée pour expliquer l'aspect théorique du contrôle interne à travers ses définitions, ses formes et ses objectifs.

Section 01 : généralités sur l'audit

Il est nécessaire dans cette première section de donner un descriptif global de l'audit interne à travers son progrès historique et ses définitions, ensuite on abordera les règles de bonne conduite, ses catégories, enfin on parlera de ses objectifs.

1.1. La dimension historique et progrès de l'audit ¹

Les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité.

Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques.

¹ Sur le site <https://www.studocu.com/row/document/université-batna-2/hygiene/historique-de-l'audit/23682349> la date de consultation 05/05/2023.

Le fameux code d'Hammourabi ne se contentait 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'établir un support fiable de communication financière.

Plus tard, dès le III^{ème} siècle avant J.C, les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces.

C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin audire qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d' « auditeurs ».

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales.

Ce n'est cependant qu'à partir du XIX^e siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes 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'il connaît actuellement. Ce développement s'est effectué selon trois grandes phases historiques :

1. Jusqu'à la fin du XIX^e 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 ;
2. à partir du début du XX^e siècle, la recherche de fraudes ou d'erreurs mis à part, les méthodes de sondages 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 contrôlées qui a augmenté le coût des audits ;
3. après le milieu du XX^e siècle, la finalité affirmée de l'audit se limite désormais à l'émission d'un jugement sur la validité des comptes annuels.

En outre, l'importance donnée à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir aujourd'hui primordiale.

En effet, face à l'augmentation de la taille et de 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 produites par le système comptable.

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C	Rois, empereurs, églises et états	Juges ou écrivains	Punir les voleurs pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité des états financiers
1940 à 1970	Etats, banques et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
1970 à 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité et de conseil	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Tableau 1.1 : synthèse du progrès de l'audit

1.2. Quelques définitions d'audit interne ²

❖ Première définition

L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- ✓ apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables,
- ✓ assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- ✓ garantir l'intégrité du patrimoine,
- ✓ juger de l'efficacité des systèmes d'information.

❖ Deuxième définition

Selon la théorie classique : « l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction ».

❖ Troisième définition (APEC)

« Réalisé par un service de l'entreprise l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées ».

❖ Définition officielle

Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA) : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

1.3. L'auditeur et Les règles de bonne conduite d'audit interne³

Le métier d'auditeur est un métier d'intérêt général; il a un rôle stratégique à remplir. L'auditeur est la " personne qui a la qualification pour exécuter une mission d'audit interne". Conserver toutes les preuves des formations théoriques et pratiques. Le responsable d'audit est

² Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Groupe EYROLLES, 2010, P. 72,73.

³ Dr KHELASSI Réda, « les applications de l'audit interne », Houma, éditions, Alger, page 100,101.

"l'auditeur désigné pour d'ériger une mission audit".

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

- a) **Intégrité:** L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Les auditeurs internes:
 - ✓ Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
 - ✓ Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
 - ✓ Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- b) **Objectivité:** Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui. Les auditeurs internes:
 - ✓ Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
 - ✓ Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.
- c) **Confidentialité:** Les auditeurs internes:
 - ✓ Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.
 - ✓ Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- d) **Compétence:** Les auditeurs internes:
 - ✓ Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires.
 - ✓ Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.
- e) **Confiance:** A priori, tout ce que dit l'audit est vrai. Mais confiant ne veut pas dire crédule et vous devez vous assurer que les preuves tangibles existent bien.
- f) **Impartialité:** Les faits sont à interpréter par rapport aux "exigences spécifiées" c'est-à-dire aux dispositions décrites dans la manuel qualité, les procédures, ... (Pas par rapport à ce que vous pensez être bon).

g) **Non-ingérence:** Restez strictement dans le cadre de la mission: pas de conseils, restez sur le sujet "qualité" et dans le cadre de l'activité à auditer.

h) **Respect mutuel:** Indispensable pour arriver à créer un dialogue fructueux.

1.4 Les catégories d'audit les plus classiques ⁴

Selon les objectifs et le domaine audité, on rencontre les audits suivants :

- ✓ L'audit opérationnel ;
- ✓ L'audit de conformité ;
- ✓ L'audit comptable et financier ;
- ✓ l'audit interne ;
- ✓ l'audit légal et contractuel ;
- ✓ Les autres audits.

1.4.1 Audit opérationnel et audit de conformité

L'audit opérationnel et l'audit de conformité sont les domaines d'action de la fonction « audit interne ».

Leur objectif commun est le « **contrôle interne** ».

Cet audit interne porte sur les opérations d'un établissement, d'une structure, d'une grande fonction, voire d'un système ou d'un processus. Toutes les procédures (fonctionnelles, opérationnelles, administratives, financières...) sont concernées, et pas seulement les procédures comptables et financières ; le système comptable n'est qu'une partie du dispositif de contrôle interne.

❖ **Audit opérationnel**

L'audit opérationnel contrôle l'orthodoxie et la pertinence des procédures, leur fonctionnement et les points nécessitant une amélioration. Les missions sont prioritairement orientées vers les activités, les opérations et les unités qui présentent les risques les plus importants.

L'intervention :

- ✓ s'assure de la qualité et du degré d'actualisation de la documentation ;

⁴ Sous la direction d'Alain. BURLAUD, « comptabilité et audit », Editions Foucher, 2012, 6^e édition, p 439, 440, 441.

- ✓ Teste la qualité, la fluidité et le bon fonctionnement des circuits de collecte, de cheminement et de traitement de l'information ;
- ✓ Evalue les performances (qualité, sécurité, efficacité et efficience) ;

L'audit opérationnel peut faire l'objet de missions contractuelles confiées à des intervenants extérieurs.

❖ **Audit de conformité**

L'audit de conformité (ou audit de régularité) a pour objectif l'évaluation de la bonne application des politiques, instructions et règles en vigueur, et la conformité des directives données et des actions avec les dispositions légales et réglementaires. L'audit de conformité est le plus souvent associé à l'audit opérationnel.

1.4.2. Fonction audit interne

La fonction audit interne est généralement exercée par un service de l'entreprise, avec ou sans l'assistance d'intervenants extérieurs. Placée sous l'autorité du comité d'audit, elle en suit les recommandations et les plans d'action (annuels ou pluriannuels). La connaissance interne de l'entité est un atout qui permet de ne pas négliger la « culture d'entreprise ». L'audit opérationnel et l'audit de conformité, centrés sur l'évaluation du dispositif général d'organisation de l'entreprise, sont au cœur de son activité.

1.4.3. L'audit légal et l'audit contractuel

- ❖ L'audit légal est le commissariat aux comptes, il s'applique à toutes les sociétés remplissant les conditions prévues par les dispositions légales :
 - ✓ Le commissaire aux comptes doit assurer aux actionnaires et aux tiers que les états financiers qui leur sont présentés donnent une image fidèle des performances de l'entité.
- ❖ L'audit contractuel est un audit non imposé par la loi, c'est un audit « ponctuel » qui peut être demandé par une entreprise dans les diverses situations, l'audit contractuel est d'émettre une opinion sur l'information financière d'une entreprise dans une optique qui n'est la certification des comptes mais la présentation à des tiers, par exemple optimiser la performance de l'organisation et de sécuriser sa croissance.

1.4.4. Audit comptable et financier

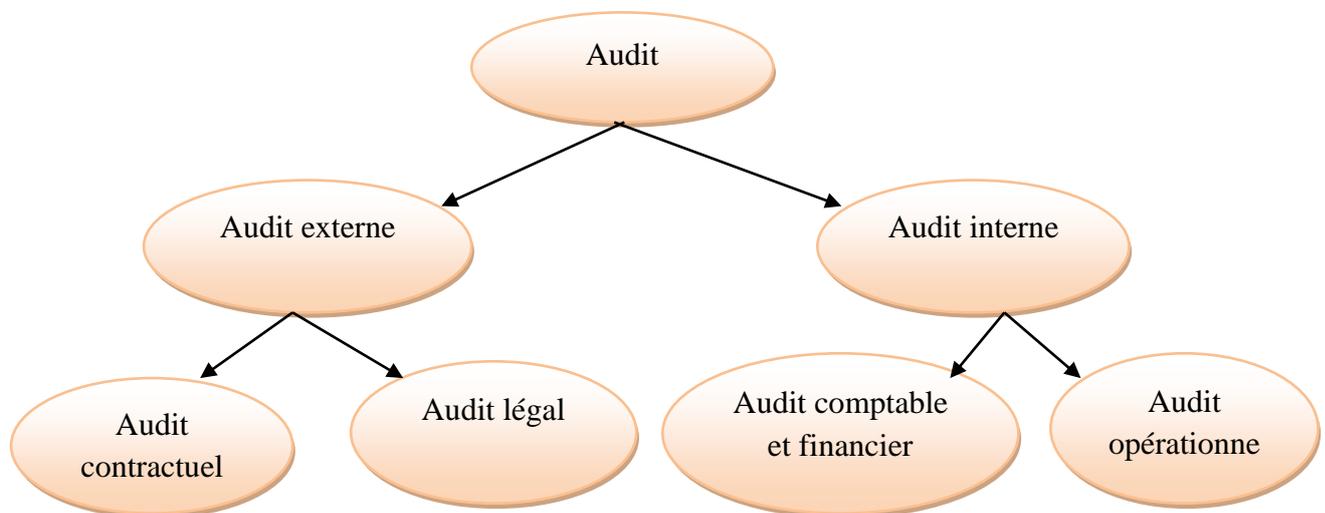
L'**audit comptable et financier** est l'audit des comptes annuels sociaux et consolidés. Il relève, par nature, de l'audit externe. L'audit externe est une fonction indépendante de

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

1.4.5. Autres audits

- ❖ **L'audit d'acquisition**, dans le cadre de fusions-acquisitions, pour les besoins d'un acquéreur qui, avant de contracter, fait vérifier que les points négociés entrant dans la valorisation correspondent à la réalité (postes et grandeurs comptables, ratios financiers et de performances...);
- ❖ **L'audit stratégique** portant, par exemple, en complément d'un audit d'acquisition, sur les synergies engendrées par l'acquisition et sur les risques et potentialités de l'acquisition ;
- ❖ **L'audit sociétal** sur les performances des entreprises en matière de développement durable.

Figure 01 : les catégories de l'audit



Source : réalisé par nous-mêmes

1.5. Les objectifs de l'audit interne ⁵

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent 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.

1.5.1. La régularité

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier 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'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- ✓ Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

C'est donc par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions.

1.5.2. L'efficacité

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

1.5.3. La pertinence

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à la prise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- ✓ La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise.

⁵ Dr. KHELASSI. Réda, Op.cit, P, 25, 26.

- ✓ La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.

Section 02 : le positionnement de la fonction d'audit interne

Nous présentons dans cette section les typologies des missions d'audit interne, les notions voisines, ses principes et sa place dans l'entreprise.

2.1. Typologie des missions d'audit ⁶

L'audit est appliqué à des domaines variés. Pour cerner au mieux le champ de l'audit, deux critères de classement peuvent être retenus : le critère facultatif ou obligatoire de l'audit, d'une part, et la position de la fonction d'audit (interne ou externe à l'entreprise contrôlée), d'autre part.

2.1.1. Critère du caractère facultatif ou obligatoire

En fonction de ce critère, on distingue deux catégories de missions : la mission imposée et définie par la loi et la mission contractuelle.

❖ la mission imposée et définie par la loi

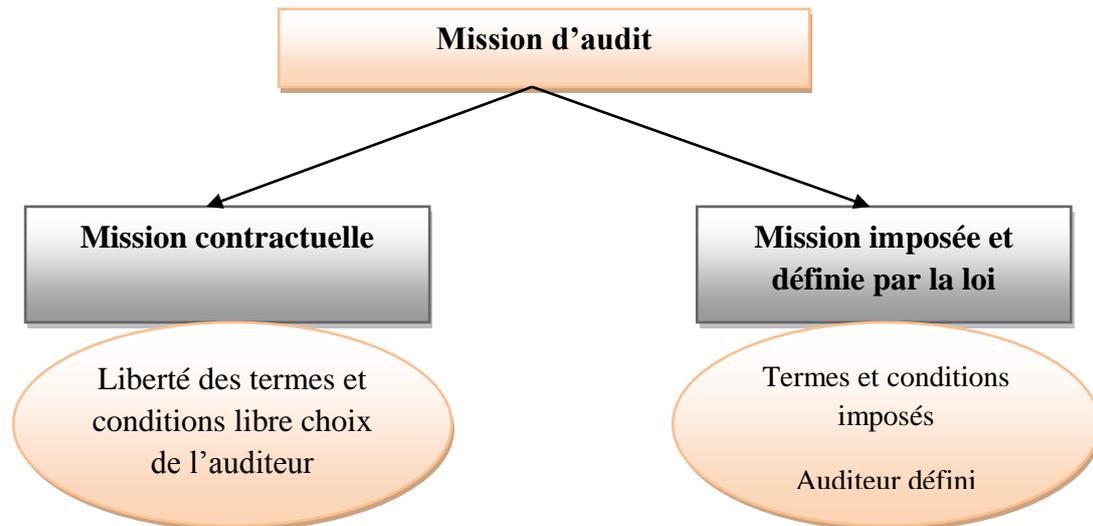
La mission imposée et définie par la loi est souvent appelée « **mission légale** ». Il s'agit de **la certification** à l'occasion de la mission d'intérêt public du commissaire aux comptes de l'entreprise. Lui seul « certifie » les comptes annuels dans son rapport sur les comptes annuels destiné à l'assemblée générale.

❖ La mission contractuelle

La mission contractuelle n'est pas imposée par la loi (elle n'est donc ni « légale » au sens d'obligatoire en raison de la loi ou des règlements, ni illégale au sens de contraire à la loi ; légalement, les parties peuvent y recourir, en fixer librement le champ, choisir l'auditeur).

⁶ Sous la direction d'Alain. BURLAUD, Op.cit, p 437, 438, 439.

Figure 02 : critère du caractère facultatif ou obligatoire de l'audit



2.1.2. Critère de la position de la fonction d'audit

Selon que l'audit est confié à une structure d'audit indépendante ou qu'il est effectué par un service de l'entreprise (ou du groupe), on distingue l'audit externe et l'audit interne.

❖ Audit externe

L'**audit externe** est une mission exécutée par une structure extérieure et indépendante de l'entreprise contrôlée.

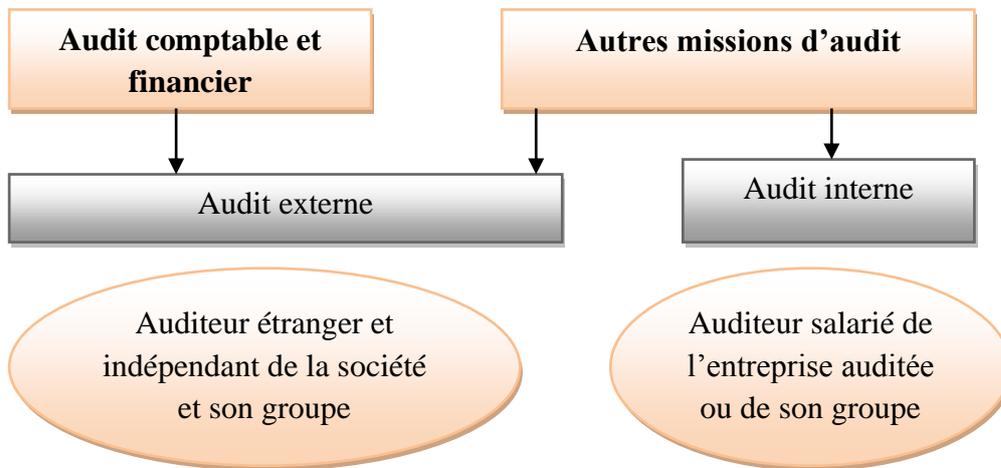
Cette structure est le commissaire aux comptes dans les entreprises qui en sont dotées. Elle peut être un cabinet d'audit ou d'expertise comptable (chargé de missions de contrôle opérationnel ou de conformité ou d'une mission d'audit des comptes sociaux ou des comptes consolidés), un cabinet d'avocat (chargé de l'audit de régularité de contrats commerciaux, de conventions), d'une société de conseils.

❖ Audit interne

L'**audit interne** est exécuté ou piloté en interne par l'entreprise. Les mêmes termes d'« audit interne » désignent couramment :

- ✓ Une catégorie d'audit [opposée à audit externe] ;
- ✓ Une fonction de l'entreprise dont le rôle est l'évaluation du contrôle interne ;
 - * Un service spécialisé de la société ou de son groupe, dans le cas fréquent où la fonction « audit interne » correspond à une division dans l'organigramme.

Figure 03 : critère selon la position de la fonction audit par rapport à l'entreprise



2.2. Principes d'audit interne ⁷

Le principe est Auditer rationnellement et expliciter les finalités de l'audit, puis en déduire les moyens d'investigation jugés nécessaires et suffisants.

En général, les principes généraux sont :

- ✓ L'audit est un outil de management source d'information pour actions de la Direction.
- ✓ Objectivité, indépendance et transparence dans la planification.
- ✓ Approche systématique et cohérence.
- ✓ Confidentialités dans les résultats.

2.3. Notions voisins d'audit interne ⁸

On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l'audit interne par rapport :

- ✓ à l'audit externe ;
- ✓ à l'inspection ;
- ✓ au contrôle interne ;
- ✓ au contrôle de gestion ;

⁷ Dr. KHELASSI. Réda, « les applications de l'audit interne », Houma édition, Alger, P, 25.

⁸ Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2002, 4^e édition, p. 65, 66, 67, 68, 77, 80, 81, 82.

2.3.1 L'audit interne et l'audit externe

On a vu comment est née la fonction d'audit interne à partir de l'audit externe, et les confusions qui ont pu en résulter. Aujourd'hui les deux fonctions sont nettement différenciées et la définition de l'audit externe est universellement admise. L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des états financiers.

❖ Les huit différences

- ✓ Le statut de l'auditeur

C'est une évidence mais qui est fondamentale. L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise, l'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.

- ✓ Les bénéficiaires de l'audit

L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, éventuellement comité d'audit.

L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.

- ✓ Les objectifs de l'audit

Alors que l'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer, celui de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers.

2.3.2. L'audit interne et l'inspection

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs

qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi – last but not least – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.

On voit à quel point les deux fonctions « audit interne » et « Inspection » sont complémentaires ; on pourrait ajouter « dans les organisations où elles coexistent ». Mais en fait, elles coexistent plus souvent qu'on ne le pense si on veut bien considérer que là où n'existe pas de « Service Inspection » ou de « direction de l'Inspection » ou d'« Inspection Générale », la fonction existe néanmoins, plus ou moins bien exercée : elle est assumée par la hiérarchie (ou devrait l'être). À la différence de l'audit interne, l'Inspection :

- ✓ N'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives. Si elle le fait, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce, au moins pour partie, une fonction d'audit ;
- ✓ réalise plus des contrôles exhaustifs que de simples tests aléatoires ;
- ✓ peut intervenir spontanément et de son propre chef, alors que – nous le verrons ultérieurement – l'audit interne n'intervient que sur un mandat ;
- ✓ va éventuellement se saisir des révélations de l'audit interne pour inspecter les opérateurs impliqués ou susceptibles de l'être.

2.3.3. L'audit interne et le contrôle de gestion

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

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

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

Si la définition a varié dans le temps partant d'un processus budgétaire pour atteindre une gestion par objectifs, le contrôle de gestion reste caractérisé par deux éléments :

- ✓ l'espace vital de la fonction est le système d'information de gestion ;
- ✓ elle est au service de la performance.

Ces deux caractéristiques permettent d'identifier ressemblances, différences et complémentarités.

❖ **Les ressemblances**

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

Mais les différences sont suffisamment importantes pour permettre de les identifier et de les distinguer.

❖ **Les différences**

✓ **Différence quant aux objectifs**

Elle est essentielle. On connaît les objectifs de l'audit interne, qui visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux systèmes et procédures ; défini au sens le plus large, on peut dire que son rôle est de veiller au maintien des grands équilibres de l'entreprise (achats – ventes – stocks – investissements...) en attirant l'attention sur les déviations réalisées ou prévisibles et en recommandant les dispositions à prendre pour restaurer la situation.

✓ **Différence quant au champ d'application**

Si les deux Fonctions ont un champ d'applications couvrant l'ensemble des activités, celles-ci ne sont pas considérées de la même façon. S'intéressant essentiellement aux résultats, réels ou prévisionnels, le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui chiffré ou chiffrable. L'auditeur interne va aller au-delà de cette dimension et ceci est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, etc.

✓ Différence quant à la périodicité

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

✓ Différence quant aux méthodes de travail

La méthodologie de l'audit interne, analysée dans la troisième partie, est spécifique à la Fonction. Les méthodes de travail du contrôleur de gestion sont, elles aussi, originales et ne se confondent pas avec les précédentes : elles s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

2.3.4. La comparaison entre l'audit interne et contrôle interne

Par comparaison avec l'audit interne, le Contrôle Interne n'est pas une fonction mais un ensemble de « **systèmes** » (d'organisation, d'information, de planification, etc.) destiné à donner en permanence l'assurance que :

- ✓ Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent, ainsi, à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité, et de protection du patrimoine ;
- ✓ Les informations financières et opérationnelles sont fiables ;
- ✓ Les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

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

2.4. La place du service d'audit interne dans l'entreprise⁹

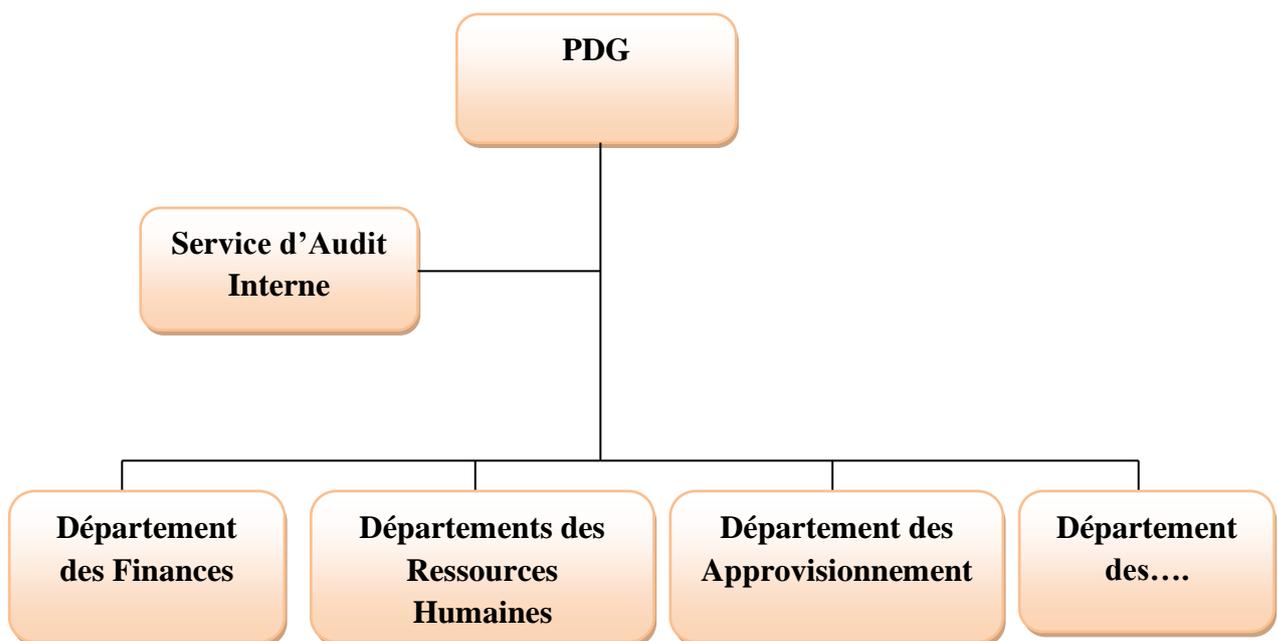
L'audit est au service de la direction générale de l'entreprise. Il doit permettre à celle-ci de s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise. Il est indispensable qu'il soit, pour elle, un service d'information parallèle et indépendant des autres.

Il lui permet de s'assurer du bon fonctionnement des différents métiers, des différentes fonctions.

L'audit interne, comme son nom l'indique, exerce une fonction efficace dans l'entreprise.

Le rôle de service d'audit est de mobiliser l'audit interne pour les missions qu'il estime, pour découvrir les points faibles et les forts de l'organisation de l'entreprise et du système d'information.

Figure 04 : l'emplacement du service d'audit



Source : Dr. kHELASSI. Réda

⁹ Dr. KHELASSI. Réda, Op.cit, p 102, 103.

Section 03 : l'aspect théorique du contrôle interne

Le contrôle interne est caractérisé par l'existence au sein d'une entité d'un système d'organisation avec des personnes chargées de sa mise en œuvre. Le contrôle interne est une notion très importante pour les entreprises, pour leur management, et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus pour réaliser ses objectifs.

3.1. Définitions du contrôle interne ¹⁰

Pour définir le contrôle interne, appuyons – nous sur les trois propositions suivantes :

❖ La définition de l'ordre des experts-comptables (1977)

C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, et de favoriser les performances ;

❖ La définition de la compagnie nationale des commissaires aux comptes en 1987 :

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction propose, assure et surveille, sous sa responsabilité, afin de garantir la protection du patrimoine et la fiabilité des enregistrements ;

❖ La définition d'Alain MIKOL (89)

Le contrôle interne est avant tout un système d'organisation. Le principal objectif est de prévoir une organisation permettant l'enregistrement fidèle des opérations économiques et juridiques de la firme. Il se manifeste par l'organisation de procédures cohérentes...

3.2. Les différents types de contrôle ¹¹

Un contrôle est une activité visant à couvrir un risque. On distingue :

¹⁰ Bernard. GRAND, Bernard. VERDALLE, « Audit comptable et financier », Ed. ECONOMICA, 1999, p 63.

¹¹ Elisabeth. BERTIN, Christophe. GODOWSKI, Rédha. KHELASSI, « contrôle interne, manuel comptabilité et audit », BERTI Editions, Alger, 2013, p 592.

- ✓ Les contrôles de prévention destinés à empêcher la survenance d'une erreur ou d'une fraude : autorisations préalables, séparation des tâches, utilisation de matériaux non inflammables ;
- ✓ Les contrôles de détection permettant de faire ressortir une anomalie ou une erreur déjà commise : réconciliations, inventaires physiques, systèmes de détection de fumées ;
- ✓ Les contrôles de correction qui visent à réduire les conséquences du risque survenu : extincteurs.

3.3. Les composantes du contrôle interne ¹²

A juste titre le **COSO** le représente symboliquement par une pyramide composée de cinq éléments essentiels, au sens philosophique du terme :

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

3.3.1 Un environnement de contrôle favorable

On entend par là l'impérieuse nécessité d'avoir :

- ❖ Une éthique ;
- ❖ Une politique ;
- ❖ Une organisation ;

qui mettent en application les vertus que l'on attend du système lui-même :

- ❖ **Une Ethique** : la vertu de l'exemple est ici fondamentale. Un dispositif de contrôle interne ne saurait croître et prospérer s'il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthique sont privilégiées. C'est-à-dire que l'existence de codes de conduite et de règles d'éthique, l'application de normes de comportement moral – au vu et au su de tout le monde – conditionnent la survie du contrôle interne dans une organisation.

¹² Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 1994, 1997, 2000, 2002, 4^e édition, P 131, 132, 133, 134.

Le management, et au plus haut niveau, doit donner l'exemple non seulement dans les discours mais également dans les comportements avec le personnel, les clients, les fournisseurs, les administrations...

- ❖ **Une Politique** : la politique de l'organisation doit également être exemplaire. Il faut entendre par là des délégations de pouvoirs clairement définies, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués (et non l'inverse), des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des Ressources humaines transparente et connue de tous. Tous ces éléments vont constituer le socle sur lequel va se construire le contrôle interne.
- ❖ **Une Organisation** : l'organisation elle-même doit exprimer cette politique. Le conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle, ainsi que le Comité d'audit, s'il en existe un. Le contrôle interne ne peut exister s'il n'y a que des administrateurs dormants, ou si les délégations de pouvoirs ne sont ni clairement définies, ni respectées, ou si l'organisation elle-même n'est pas adaptée aux objectifs fixés.

L'interprétation de cette notion d'environnement de contrôle conduit à deux observations :

❖ **Première observation**

Lorsque les auditeurs internes rencontrent un dysfonctionnement à la suite duquel ils diagnostiquent un mauvais environnement de contrôle, ces derniers vont se trouver dans une situation forte embarrassante.

Situation difficile qui ne peut trouver sa solution que dans le temps et à la condition que le responsable de l'audit interne dispose de l'autorité nécessaire. Ce qui n'est pas toujours évident.

❖ **Seconde observation**

Cet élément capital du Contrôle interne d'une entité qu'est l'environnement de contrôle explique et justifie les débats et mouvement d'idées qui tournent autour de la notion de gouvernement d'entreprise (Corporate Governance). Il s'agit bien là du même ordre de préoccupation.

Mais à supposer que le socle soit solide, sur lequel on peut construire, une autre préoccupation doit impérativement trouver des solutions satisfaisantes : c'est la sensibilisation aux risques.

3.3.2. Une Evaluation des risques

Maitriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. En effet toute entité est soumise à des risques : des risques propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et des risques spécifiques à chaque activité. C'est pour faire échec aux risques inacceptables que l'entreprise, l'organisation, met en place des dispositifs de contrôle interne, dispositifs calculés si possible « au plus juste », laissant passer les « risques acceptables ». Chacun sait bien qu'il faut savoir prendre des risques pour avancer faute de « perdre la partie » ainsi que l'a fait fort justement remarquer le Président de Phily ; mais encore faut-il chercher à les identifier pour bien les apprécier.

Disposer d'une organisation et de techniques permettant l'évaluation des risques, constitue donc un élément fondamental de cette pyramide qui symbolise le contrôle interne d'une entité. « La nouvelle pratique du contrôle interne » démontre fort bien pourquoi et comment l'évaluation des risques présuppose la définition des objectifs et les conditions à prendre en compte pour une bonne évaluation. Parmi celles-ci il faut faire une place toute particulière à la gestion du changement : les hommes changent, les méthodes changent, les organisations et politiques changent donc les risques changent et par voie de conséquence le contrôle interne est condamné à une adaptation permanente.

3.3.3. Des activités de contrôle

C'est le troisième étage de la pyramide du COSO, troisième composante du Contrôle Interne d'une entité. Ces « activités de contrôle » sont les « dispositifs spécifiques » de chacun qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du Contrôle Interne. Ces « dispositifs » vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités, selon les habitudes de travail des managers...

Mais ce qui est clairement exprimé ici c'est qu'il ne saurait y avoir un contrôle interne dans une entité s'il n'y a pas, à chaque échelon, des activités de contrôle pour faire échec aux risques.

A cette pyramide il faut une charpente et un toit : ce sont les deux derniers éléments.

3.3.4. L'information et la communication ¹³

Information :

La gestion de l'entreprise et la progression vers les objectifs qu'elle s'est fixés impliquent que l'information irrigue tous les niveaux de la société. Il devient particulièrement important de s'assurer que les informations collectées continuent de correspondre aux besoins de l'organisation.

Communication :

Tous les membres du personnel, et notamment ceux ayant d'importantes responsabilités opérationnelles ou financières, doivent recevoir de la direction un message exposant avec force l'importance du contrôle interne. La clarté du message revêt une grande importance, ainsi que l'efficacité avec laquelle ce dernier est transmis.

3.3.5. Le Pilotage ¹⁴

Alain MIKOL le rappelle, les responsables de l'entreprise font parfois du Contrôle Interne sans le savoir. En effet, chaque responsable où qu'il soit, s'organise pour diriger son activité : il va définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel, etc. Ce faisant il mettra en place et fera vivre un système de Contrôle Interne. C'est-à-dire qu'on ne saurait trop souligner que le contrôle interne est d'abord l'affaire des responsables, que tout discours, toute formation sur le contrôle interne s'adresse à eux, que c'est à eux qu'il appartient de le définir et de l'organiser.

La nouvelle pratique du Contrôle Interne souligne et démontre que la mise en place de l'environnement de contrôle est l'affaire du management. Et c'est bien pourquoi les rapports de l'Audit Interne s'adressent aux managers puisqu'ils s'agit d'améliorer des dispositions dont ils assument – ou doivent assumer la définition, la mise en place et la maîtrise.

¹³Elisabeth. BERTIN, « audit interne, enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, 2007, P 79, 81.

¹⁴ Jacques. RENARD, Op.cit , 4^e édition, P 135.

3.4. Les outils et techniques du contrôle interne ¹⁵

L'existence d'un contrôle interne efficace nécessite la mise en place de procédures de sécurité ou de contrôle contribuant à la couverture des risques encourus.

Les techniques mises en œuvre, utilisées selon leur nature à des niveaux hiérarchiques différents, ont pour finalité de s'assurer que les dispositifs du contrôle interne fonctionnent correctement.

3.4.1. L'organisation

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

3.4.2. Le contrôle de 1^{er} niveau

Processus a priori et a posteriori qui relève de l'activité quotidienne de tout responsable, quel que soit son niveau, pour s'assurer que ses collaborateurs accomplissent les travaux dans les conditions souhaitées (sondages qualitatifs, rappel des délais, mais aussi dialogue, écoute, soutien,...).

3.4.3. Le contrôle de gestion

Processus qui vise à élaborer les objectifs, allouer des moyens, suivre les opérations et leurs résultats. Pour analyser les écarts, il s'appuie sur une batterie d'indicateurs et sur une méthode : la démarche « diagnostic – plan d'action ».

3.4.4. L'audit interne

Il intervient toujours a posteriori. Il peut porter sur tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise et s'intéresse à la régularité, la conformité, l'efficacité, l'efficience et la qualité. Son objectif est de trouver ce que l'on fait ou aurait pu faire de mieux, sans rechercher les responsabilités individuelles.

Pour ce faire, il a pour finalité de rechercher les causes des dysfonctionnements et de formuler des préconisations pour les réduire mais doit aussi veiller à mutualiser les bonnes

¹⁵ Dr. KHELASSI. Réda, Op.cit, p 70, 71, 72, 73, 74.

pratiques. Les préconisations doivent faire l'objet d'un suivi qui peut être assuré par le corps d'audit.

L'audit interne est en principe toujours confié à un corps indépendant rattaché au directeur, sans responsabilité directe sur les missions.

3.4.5. La vérification (ou inspection) de service

Contrôle hiérarchique. Acte d'autorité qui consiste à vérifier a posteriori l'activité d'un service ou d'un agent en vue de porter un jugement qualitatif sur sa gestion et qui donne lieu à un rapport contradictoire et personnalisé.

3.4.6. L'audit externe (ou consultants externes)

Fonction comparable à l'audit interne, mais exercée par une entité extérieure à l'entreprise, sollicitée pour un problème particulier.

3.4.7. Le contrôle des procédures et des systèmes

Permet d'identifier, hiérarchiser et prévenir les risques de toute nature et dans tous les secteurs d'activité (utilisation de la technique de l'audit risques). Démarche développée depuis quelques années dans les régions avec le concours de l'inspection principale, et coordonnée au niveau central par le « groupe permanent sur les questions de sécurité ».

3.4.8. Séparation des fonctions (taches)

La règle de séparation des fonctions est une règle d'organisation primordiale, qui contribue à garantir un bon contrôle interne en atténuant les risques de fraudes, d'erreurs ou de négligences.

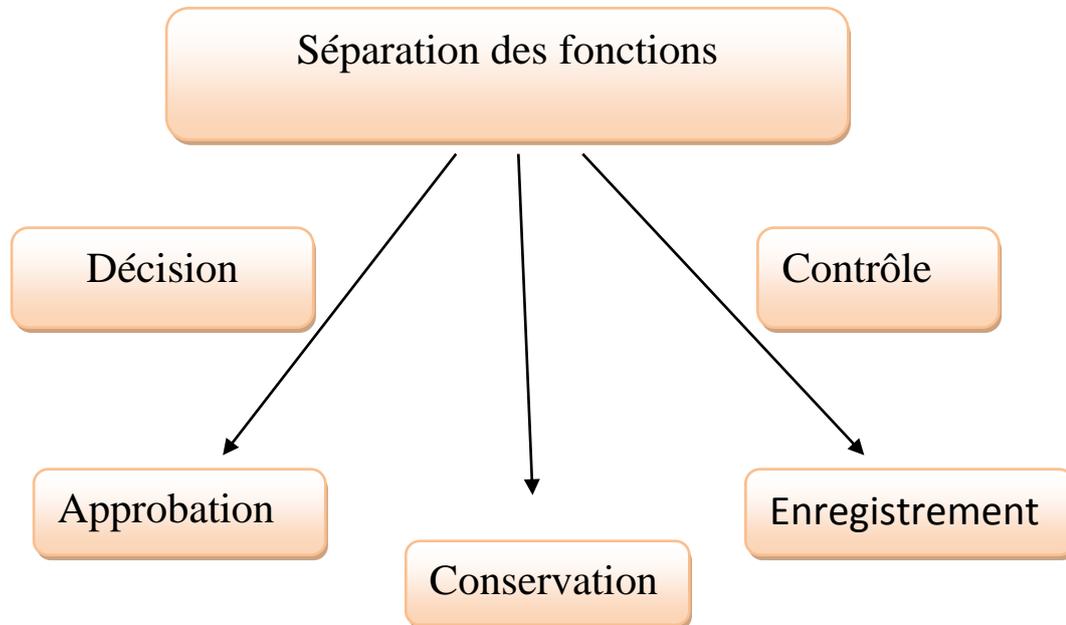
Le respect du principe de séparation des taches suppose généralement l'absence de cumul des fonctions suivantes :

- ✓ Fonction de décision (décideur autorisant ou approuvant) ;
- ✓ Fonction de détention de valeurs ou de biens (caissier, magasinier, etc....) ;
- ✓ Fonction d'enregistrement (comptable) ;
- ✓ Fonction de contrôle (ex auditeur interne).

La séparation des taches est un principe de base dans toute organisation d'une certaine taille. Par son existence même, elle apporte de la sécurité aux opérations.

- ❖ **Les trois fonctions principales** (Approbation, Conservation et Enregistrement) doivent être séparées

Figure 05 : Séparation des fonctions



3.4.9. La responsabilité

La direction a la responsabilité de sensibiliser les cadres à l'importance d'une saine gestion des affaires et des biens de l'entreprise.

La répartition des tâches est d'une importance capitale pour le contrôle interne :

Plus l'entreprise ne grossit, plus les responsabilités et les autorisations seront attribuées à des personnes différentes pour éviter les influences et les fonctions incompatibles.

3.4.10. Supervision des délégations

L'existence de délégations implique nécessairement la mise en place d'une supervision permettant au délégataire de s'assurer que la délégation est exercée conformément à ce qui a été défini.

3.4.11. Description des traitements informatiques et des logiciels

Le rôle prépondérant de l'informatique, accentué par la mise en place de logiciels intégrés confère à cette technique un rôle particulièrement important. La description des traitements informatiques et des logiciels conditionne en effet la transparence de ces processus.

3.4.12. Restriction des accès

La restriction des accès du personnel à certains documents, à certains fichiers ou applications informatiques, à certains lieux géographiques permet de limiter les risques de fraudes ou de divulgation d'informations en réduisant le nombre de personnes concernées.

La restriction des accès aux seules personnes qui en ont besoin facilite également la mise en place d'une séparation stricte des tâches.

3.4.13. Protection physique

Certains documents ou matériels sensibles doivent être protégés. C'est le cas, par exemple des chèquiers, de la caisse, des processus de fabrication, des informations financières, des micro-ordinateurs, etc.

Il convient que soient mises en place les règles de protection appropriées : rangement des valeurs dans les coffres, fermeture à clé des salles contenant du matériel susceptible d'être volé, surveillance des stocks, etc.

En général, il existe quatre lignes de défense contre les pratiques irrégulières des sociétés.

- ✓ La première ligne est constituée par le contrôle interne de l'entreprise.
- ✓ La deuxième ligne de défense repose essentiellement sur les auditeurs.
- ✓ La troisième ligne de défense est constituée par la surveillance et le contrôle public.
- ✓ La quatrième ligne de défense est celle du respect des lois.

3.5. Objectifs du contrôle interne ¹⁶

Le contrôle interne est axé sur la réalisation d'**objectifs** dans un ou plusieurs domaines, qui sont distincts mais qui se recoupent. Chaque entreprise détermine les objectifs et les stratégies pour les atteindre. Ces objectifs peuvent être fixés par une organisation dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières au sein de celle-ci. Bien que chaque

¹⁶ Robert. OBERT, Marie – Pierre. MAIRESSE, « comptabilité et audit », DUNOD, Paris, 2007, P.470, 471.

entreprise fixe ses propres objectifs, certains d'entre eux sont communs. En effet, pratiquement toutes les entreprises ont pour objectif de construire une image favorable de leur industrie et auprès de leurs consommateurs, de présenter des états financiers fiables à leurs actionnaires et d'agir en conformité avec les lois et les règlements.

Pour le cadre de référence de l'**AMF** le dispositif de contrôle interne vise à assurer :

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

Aussi, pouvons-nous ainsi classer les objectifs du contrôle interne en quatre catégories :

3.5.1. Sauvegarde des actifs

Toutes les dispositions prises dans la gestion courantes des affaires doivent permettre de sauvegarder au mieux « les actifs » confiés à chacun dans le cadre des responsabilités qui lui sont assignées. Ce terme « actifs » doit être compris dans son sens le plus large : non seulement les différents postes du bilan, mais également les hommes et l'image de l'organisation toute entière.

3.5.2. Optimisation des ressources

Enoncer cet objectif, c'est montrer que le contrôle interne ne doit pas se mettre en place dans la seule perspective du respect d'une norme. Il doit aller au-delà de la norme et chacun doit viser l'efficacité. Pour ce faire, on fixe comme objectif l'ambition d'une gestion optimale.

3.5.3. Respect des directives

Les membres du COSO ont particulièrement insisté sur cet aspect en rappelant qu'on ne peut à la fois tricher avec les règlements et gérer ses affaires en minimisant ses risques, c'est-à-dire en ayant un contrôle interne satisfaisant.

Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants

(droit des sociétés, droit commercial, sécurité, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- ✓ Connaitre les diverses règles qui lui sont applicables ;
- ✓ Etre en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- ✓ Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- ✓ Informer et former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.

3.5.4. Fiabilité des informations

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- ✓ D'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- ✓ D'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- ✓ D'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

3.6. Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques. En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- ✓ L'élaboration de différentes procédures de contrôle par cycle sans tenir suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés.
- ✓ Des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels.
- ✓ La méconnaissance de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles.
- ✓ L'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures.

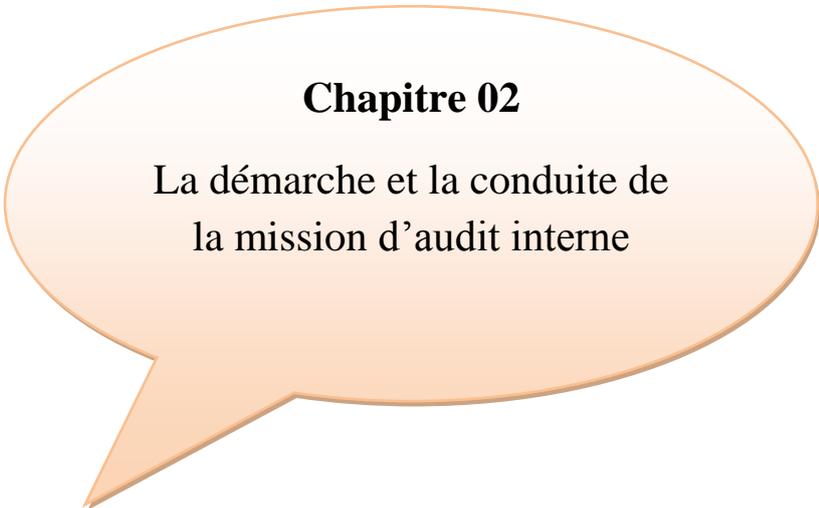
Les limites, inhérentes à tout contrôle interne, peuvent résulter d'un jugement défaillant exercé lors des prises de décision, de la nécessité d'étudier le rapport couts / efficacité avant la mise en place de contrôles, ou de dysfonctionnements provoqués par une défaillance humaine ou technique.

Conclusion

La recherche de la performance a donné à l'audit interne une importance croissante dans l'entreprise, car elle motive les audités à pallier leurs faiblesses et donc les aide à mieux maîtriser leur domaine pour plus de performance.

L'étude révèle que l'audit interne s'oriente vers le conseil en management et devient un support des actions essentielles de l'entreprise. De l'avis des experts du domaine, il constitue un élément de sécurité dans l'organisation et doit toujours apporter un plus.

Elle exige de l'auditeur interne un bagage de connaissances et de techniques qui lui permettront d'attribuer à l'amélioration des systèmes et à la vérification des processus internes.



Chapitre 02

La démarche et la conduite de
la mission d'audit interne

Introduction

L'audit interne est une fonction qui présente de grandes spécificités et ne peut être comparée à aucune autre. Elle dispose en fait des caractéristiques d'une profession normée à l'échelle internationale : même définition, mêmes standards professionnels, même code de déontologie ; un examen mondialement reconnu, le CIA (Certified Internal Auditor), auquel est venu s'ajouter pour les pays francophones le DPAI (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne) ; une évaluation régulière enfin de son bon fonctionnement par des organismes indépendants.

Apporter de la valeur ajoutée aux audités nécessite aujourd'hui, de la part des auditeurs, un véritable engagement, un fort professionnalisme. C'est la raison pour laquelle cette mission exige qu'un auditeur ne peut désormais qu'être un « auditeur **parfait** », reconnu en interne, maîtrisant sa technique, confiant et orienté « moyens et résultats ».

Dans ce deuxième chapitre nous allons aborderons le code déontologie et les normes dans la première section, ensuite nous présenterons le déroulement de la mission, enfin nous mettrons l'accent sur les outils et les techniques de l'audit interne.

Section 01 : le code déontologie et les normes d'audit interne

1.1. Les normes de l'audit interne ¹⁷

Les Normes de l'Audit Interne se proposent :

- ✓ De définir les principes de base
- ✓ De fournir un cadre de référence
- ✓ D'établir des critères d'appréciation
- ✓ D'être un facteur d'amélioration.

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

- ❖ Le code de déontologie ;
- ✓ Les Normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font parties ;

¹⁷ Jacques. RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation 2002, 4^e édition, page 92>105.

- ✓ Les Normes de Fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualités ;
- ✓ Les Normes de mises en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

Ces trois séries de Normes sont obligatoires.

- ✓ S'y ajoutent les modalités pratiques d'applications (MPA), facultatives mais qui font autorité.

1.1.1 Le code de déontologie

Ce court document est désormais placé en tête des Normes, comme pour en souligner l'importance et signifier qu'il énonce des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission.

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

a) Le contenu

Les quatre principes sont :

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

b) Les douze règles de conduite

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

- ✓ Accomplir honnêtement les missions ;
- ✓ Respecter la loi ;
- ✓ Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- ✓ Respecter l'éthique ;
- ✓ Etre impartial ;
- ✓ Ne rien accepter qui peut compromettre le jugement ;
- ✓ Révéler les faits significatifs ;

- ✓ Protéger les informations ;
- ✓ ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ✓ Ne faire que ce qu'on peut faire
- ✓ améliorer ses compétences ;
- ✓ Respecter les Normes.

1.1.2. Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées

Elles concernent les auditeurs internes et les services d'audit interne. Elles se composent de quatre articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires et normes de mise en œuvre.

❖ **NORME 1000.** Mission, Pouvoirs et Responsabilités

Elle indique l'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités, dans une **Charte**. C'est indiquer clairement que ce document fondateur doit être le premier acte de la création d'un service d'Audit Interne.

❖ **NORME 1100.** Indépendance et Objectivité

Elle affirme le principe d'indépendance et le conjugue sous trois articles. Il est ainsi mis un terme aux discussions sémantiques sur le sens à donner au mot « indépendance ». Le lien avec l'objectivité n'est pas énoncé. De fait, il ne saurait y avoir de véritable indépendance sans objectivité.

1110. Rattachement à un niveau hiérarchique satisfaisant.

1120. Rappel de l'objectivité.

1130. atteintes à l'indépendance et à l'objectivité.

❖ **NORME 1200.** Compétence et Conscience Professionnelle

On retrouve ici la déclinaison de certains principes énoncés dans le Code de déontologie : son respect est rappelé dans la **MPA 1200- 1**. Il est fort justement rappelé de ne pas confondre la compétence individuelle des auditeurs et la compétence globale du service. Pour ce dernier le complément par des recours extérieurs reste possible, à chacun d'en définir les limites. Et, les auditeurs le savent bien, en cette matière plus qu'en toute autre pas de véritable compétence sans formation continue.

1210. Compétence : Il faut savoir faire pour faire.

1220. Conscience Professionnelle : elle n'implique pas l'infailibilité.

1230. Formation Professionnelle continue : c'est une exigence.

❖ **NORME 1300.** Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité.

C'est une exigence pour le responsable de l'Audit. Elle est à méditer par beaucoup qui n'attachent pas à ces questions l'importance qu'il conviendrait. Et pourtant une revue d'assurance qualité tout les cinq ans n'est pas une contrainte excessive et serait un enrichissement certain.

1310. Evaluations du programme qualité : elles sont internes et externes.

1311. Evaluations internes : contrôles continus ou périodiques.

1312. Evaluations externes : au moins une fois tous les cinq ans.

1320. Rapport Relatifs au Programme Qualité : à communiquer au conseil.

1330. Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes » : cette pratique est encouragée dans les rapports.

1340. Indication de non-conformité : il faut le cas échéant en informer la DG et le Conseil.

1.1.2. Les Normes de Fonctionnement et normes de mise en œuvre associées

Elles concernent la nature des activités du service d'Audit Interne et ses critères de qualité. Elles se composent de sept articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires.

❖ **NORME 2000.** Gestion de l'Audit Interne.

Elle doit apporter une valeur ajoutée à l'organisation et les directives qu'elle contient sont les fondements d'une bonne gestion. On ne travaille pas sans prévision (le plan), elle permet de gérer les ressources et de disposer d'un outil de communication avec la direction.

2010. Planification : elle doit être fondée sur les risques pour permettre de définir les priorités ; ce qui implique l'existence et la mise en œuvre d'un outil de mesure.

2020. Communication et Approbation : programme et besoins sont à communiquer à la DG et au Conseil.

2030. Gestion des Ressources : en cohérence avec le programme. Il est confirmé que le lien est direct entre Plan et effectif.

2040. Règles et Procédures : les auditeurs doivent avoir leurs procédures ; la responsabilité en incombe au responsable de l'Audit ; simple application du Contrôle Interne à l'Audit.

2050. Coordination : le responsable de l'Audit assure la coordination avec les autres protestataires internes et externes. Sont ici visés en priorité les Risk Managers et surtout les auditeurs externes.

2060. Rapports au Conseil et à la Direction Générale : il faut rendre compte périodiquement des résultats obtenus et également des risques importants, du contrôle et de la gouvernance. Rapports d'activité, constats, mesures à prendre, sont traités dans la **MPA 2060- 1.**

❖ **NORME 2100.** Nature de Travail

Traités sous trois articles : 2110, 2120, 2130 : le regard à porter sur le gouvernement d'entreprise rappelle l'élargissement de la fonction formulé dans la nouvelle définition. Il n'est pas évident de pouvoir aller jusque-là, mais il n'est pas interdit d'essayer. Encore faut-il ne pas faillir dans les missions traditionnelles et singulièrement dans l'analyse des risques, faut de quoi le discours à la direction risque d'être singulièrement appauvri.

2110. Management des Risques : Participer à l'évaluation et à l'identification des risques.

2120. Contrôle : aider à maintenir un dispositif de contrôle.

2130. Gouvernance : contribuer au processus de gouvernance. La MPA 2130- 1 définit le rôle de l'auditeur en matière d'éthique : la promouvoir, évaluer périodiquement le climat.

❖ **NORME 2200.** Planification de la Mission.

Cinq articles pour définir la planification de la mission et rappeler qu'on ne part pas à l'aventure sans objectifs ni programme.

2201. Considération Relative à la Planification.

Il est précisé sous cette Norme que la planification exige que soit pris en compte les objectifs de l'activité auditée, les risques et moyens utilisés pour leur faire échec, l'efficacité des systèmes de contrôle et les opportunités d'amélioration.

2210. Objectifs de la Mission.

Nécessité d'identifier les risques et de les évaluer pour fixer les objectifs.

2220. Champ de la Mission.

Il doit répondre aux objectifs.

2230. Ressources Affectées à la Mission.

Déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs.

2240. Programme de Travail de la Mission.

Il doit être élaboré et formalisé.

❖ **NORME 2300. Accomplissement de la Mission.**

Définition de ce qu'il faut faire en insistant sur la nécessité de fonder ses conclusions. Tout constat doit être étayé et donc non contestable. Les Normes ne font que rappeler ici que l'auditeur interne ne travaille pas à partir d'hypothèses mais s'appuie sur des certitudes.

2310. Identification des Informations.

Elles doivent être fiables, pertinentes et utiles.

2320. Analyse et évaluation.

La MPA 2320-1 définit les procédures d'audit analytiques et les résultats à en attendre ; elle donne également des détails sur les différentes utilisations possibles et l'utilisation des résultats.

2330. Documentation des Informations.

C'est une nécessité. La MPA 2330-1 donne des indications sur l'utilité des papiers de travail et l'organisation des dossiers.

2340. Supervision de la Mission.

C'est une exigence : la MPA 2340-1 en définit les modalités. Cette revue interne doit laisser une trace ; elle s'organise sous la responsabilité du Responsable de l'Audit.

❖ **NORME 2400.** Communication des Résultats.

La MPA 2400-1 évoque la possibilité de consulter un juriste : elle insiste sur l'existence d'éléments probants et la protection du secret professionnel. On notera que les destinataires du rapport ne sont pas définis avec précision, sauf à indiquer que ce doivent être « les personnes appropriées ».

2410. Contenu de la Communication.

Outre les objectifs et le champ d'application elle doit comprendre conclusions, recommandations et plans d'action.

2420. Qualité de la Communication.

Exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

2421. Erreurs et Omissions.

Transmettre la correction à tous les destinataires du rapport.

2430. Indication de Non-conformité aux Normes.

Indiquer le quoi, le pourquoi et les conséquences.

2440. Diffusion des Résultats.

Aux personnes appropriées. La MPA 2440-1 fournit des indications sur le rapport, sa présentation, sa signature et sa diffusion en interne.

❖ **NORME 2500.** Surveillance des Actions de Progrès.

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un système permettant cette surveillance.

❖ **NORME 2600.** Acceptation des risques par la DG.

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

Section 02 : le déroulement de la mission d'audit

Les phases de la mission d'audit interne sont en nombre de trois : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

2.1. Définition de la mission¹⁸

Mission, du latin « Mittere » : envoyer, nous indique le petit Larousse qui précise : « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial...par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses ».

Une mission est un ensemble de tâches donné à une personne ou une entité afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs.

❖ 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.

2.1.1. L'objet

Va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- ✓ Une mission spécifique, c'est-à-dire portant sur un point précis en un lieu déterminé.
- ✓ Par opposition à ces missions « spécifiques » on peut définir des missions « générales » qui ne vont connaître aucune limite.

2.1.2. La Fonction

Il y a un critère qui peut, se marier avec le précédent, la de missions uni-fonctionnelles ou des missions plurifonctionnelles.

- ✓ **La mission uni fonctionnelle** : qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction.
- ✓ **La mission plurifonctionnelle** : celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonction au cours d'une même mission.

¹⁸ Dr. KHELASSI. Réda, Op.cit, p 155, 156, 157.

- ✓ **Les missions longues :** les missions longues sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne.
- ✓ **La mission courte :** la mission courte, en effet, exige une condensation des actions pour parvenir au résultat.

2.1.3. La durée

Une mission d'audit peut durer 10 jours ou 10 semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer. Il faut préciser que lorsqu'on parle de 10 jours ou de 10 semaines, l'instrument de mesure est ici insuffisant. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission.

On peut distinguer les missions courtes (inférieures ou égales à quatre semaines) et les missions longues (plus d'un mois).

2.2. Les phases de la mission d'audit ¹⁹

2.2.1 La phase préparation

Qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de tout routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

2.2.1.1. L'ordre de mission

L'ordre de mission ou bien « lettre de mission » c'est le document contractuel échangé entre une entreprise et un intervenant extérieur (auditeur externe, consultant.....). L'ordre de mission formalise le **mandât** donné par la Direction Générale à l'audit Interne et répond à trois principes essentiels :

¹⁹ Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'Audit Interne », Groupe EYROLLES, 2006, 6^e éditions, p 231→297.

- ❖ **Premier principe** : l'audit interne ne peut se saisir lui-même des ses missions. L'auditeur est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.
- ❖ **Deuxième principe** : L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la Direction Générale ou le comité d'audit s'il en existe un.
- ❖ **Troisième principe** : l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement et bien évidemment à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chef de service et responsables.

2.2.1.2. La prise de connaissance

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

Mais cette exigence d'ordre général étant remplie, l'auditeur ne s'en tient pas là, avant toutes choses, « apprendre son sujet ». Cette apprentissage d'organise autour des objectifs :

- ✓ Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité ;
- ✓ Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne ;
- ✓ Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;
- ✓ Eviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité.
- ✓ Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur.
- ✓ Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

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

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

- ❖ **Le premier facteur** influant sur la durée de la prise de connaissance et la complexité de sujet, laquelle est en général en relation avec l'importance de la mission. Un audit simple, et court, portant sur un sujet traditionnel, n'exige pas un apprentissage long et complexe.
- ❖ **Le deuxième facteur** est le profil de l'auditeur concerné. Selon sa formation, ses expériences professionnelles antérieures, il a déjà une bonne connaissance du sujet.
- ❖ **Le troisième facteur** influant de façon sensible sur la durée de la préparation et la **qualité des dossiers d'Audit**. Ces derniers regroupent papiers de travail, documents, informations réunis lors des audits antérieurs.

L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interviews, documents, séminaires...).

Ce savoir se résume en trois thèmes essentiels : l'organisation, les objectifs, l'environnement et les techniques.

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

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

2.2.1.3.L'identification et l'évaluation des risques

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

Cette phase va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son programme de façon « modulée » en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mise en place pour y faire face.

Les deux premières colonnes de ce tableau vont donc indiquer :

- ✓ Les tâches ou opérations élémentaires ;
- ✓ En face de chaque tâches, ces objectifs.

En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l’auditeur interne va estimer les risques encourus.

Quatrième colonne du tableau : on demande à l’auditeur interne de procéder à une évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche. En général on se satisfait d’une évaluation à trois niveaux :

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

Cinquième colonne du tableau : en face de chacun de ces risques, on va rappeler quel est le dispositif (ou quels sont les dispositifs) de contrôle interne que l’on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié.

Sixième colonne du tableau : l’auditeur interne se contente d’indiquer si le dispositif identifié comme important existe ou n’existe pas.

Tableau 2.1 : le tableau de risques.

Taches	Objectifs	Risques	Évaluation	Dispositif de contr. Interne	Constat
Réception des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité de la réception • Conformité en qualité et quantité • Faire les réserves en temps voulu 	Pertes	M	Normes de livraison et d’entreposage	Non
		Avaries	F		Procédure de vérification
		Non-conformité	I	Inspection technique	
		Contentieux	M		Procédure de réserve.
		Prescription = perte des droits	M		

C’est donc à partir de ce tableau que l’auditeur interne va préciser les objectifs de sa mission.

2.2.1.4. La définition des objectifs

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

C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'Audit. A ce stade, le contenu du Contrat est élaboré par l'Audit Interne, il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture. A ce moment, il revêt un caractère contractuel.

Ce caractère contractuel est essentiel : il souligne à quel point il est indispensable qu'auditeurs et audités connaissent parfaitement sur quoi ils s'engagent et puissent en débattre.

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

- ✓ Objectifs généraux ;
- ✓ Objectifs spécifiques ;
- ✓ Champ d'action ;
- ❖ **Les objectifs généraux**

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

- ✓ Protection du patrimoine ;
- ✓ Fiabilité et intégrité des informations ;
- ✓ Respect des lois, règlements et contrats ;
- ✓ Efficacité et efficience des opérations.
- ❖ **Les objectifs spécifiques**

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

Pour identifier ces zones à risques l'auditeur interne va devoir procéder à un arbitrage ; et de cet arbitrage va dépendre le contenu de son rapport d'orientation. Pour chaque tâche de

l'activité à auditer l'arbitrage se fera entre existence ou non existence d'un dispositif jugé nécessaire et qualification importante, moyenne ou faible du risque correspondant.

❖ **Le champ d'action**

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

- ✓ Champ d'action fonctionnel : quels services, quelle divisions vont être audités à l'occasion de cette mission.
- ✓ Champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

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

2.2.2. La phase de réalisation

Fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observation et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

2.2.2.1. La réunion d'ouverture

L'auditeur interne va, cette fois-ci « sortir de son bureau », non plus de façon épisodique, mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée. Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée ici « réunion d'ouverture ».

Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler : le service, l'usine, le service commercial...c'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse. Cet aspect purement géographique n'est pas accessoire, il a son importance symbolique et pratique :

- ❖ Symbolique : a fin que les audités et les auditeurs prennent bien conscience que cette fois-ci les préparatifs sont terminés et le train est parti.
- ❖ Pratique : l'importance en est encore pratique car c'est à l'endroit de la réunion que l'on dispose du maximum d'informations et de documents susceptibles de se révéler nécessaires ou simplement utiles à consulter en cours de réunion.
- ❖ Les participants à cette réunion ce sont tout les auditeurs en charge de la mission. Acteurs essentiels qui auront à agir sur les lieux mêmes de la réunion, ils doivent connaitre et se faire connaitre.
- ❖ Dans les petits services d'audit interne où il n'y a pas de chef de mission, c'est le responsable d'audit lui-même qui assiste à la réunion d'ouverture. En face d'eux, à la table de réunion vont s'asseoir les audités à propos desquels on peut faire les même observations.

2.2.2.2. Le programme d'audit

On l'appelle aussi « Programme de Vérification » ou encore « Planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.

2.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

C'est un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires puisque lui aussi – comme le tableau de risques – part de ce découpage fondamental. Il y aura donc autant de QCI que de mission d'audit à réaliser.

Le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme, c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

2.2.2.4. Le travail sur le terrain

La phase comprend l'évaluation de l'adéquation des contrôles internes et de la conformité, le test des transactions, des enregistrements et des ressources, et la mise en œuvre d'autres procédures nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit.

Cette étape la plus importante, l'auditeur répond à ces questions et c'est la phase terrain qui nous intéresse –en réalisant des tests avec l'aide des outils qui son à sa disposition. Le premier des tests que va réaliser l'auditeur c'est l'observation.

Le test, quel que soit l'outil utilisé pour le réaliser, doit toujours remplir un certain nombre de conditions pour que l'on puisse être assuré de sa qualité et donc s'appuyer sur ses résultats.

La FRAP « feuille de Révélation et d'Analyse de Problème » est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance, elle se présente comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

2.2.3. La phase de conclusion

Elle 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.

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale. Les tâches principales de cette phase sont : réunion de clôture, rédaction du rapport d'audit interne et suivi du rapport d'audit interne.

2.2.3.1. La réunion de clôture

Tout comme la réunion d'ouverture, la réunion de clôture se déroule sur les lieux mêmes de l'audit ; elle réunit les mêmes personnes qui vont ainsi renouer le dialogue pour valider et conclure.

La réunion doit être préparée : des transparents sont élaborés qui résument les points essentiels à évoquer. Ceux-ci sont systématiquement illustrés par des constats précis issue des FRAP : pas d'affirmation ni de jugement sans exemple tiré des opérations d'audit.

On doit également éviter de transformer les auditeurs en statues muettes qui écouteront discourir de chef de mission. Chacun doit participer à la présentation à hauteur de sa contribution et de ses capacités.

2.2.3.2. Le Rapport d'audit interne

Le Rapport d'audit interne présente une structure très généralement admise à quelques menaces près. C'est un document final parce que la précaution a été prise au cours de la Réunion de clôture, d'en présenter et d'en expliciter le texte.

Le Rapport d'audit interne est et doit être un document d'information pour la hiérarchie. A la simple lecture du Rapport, les supérieurs hiérarchiques doivent savoir si le domaine audité est ou non convenablement maîtrisé et quelles sont, les mesures importantes à prendre pour améliorer la situation.

Le Rapport d'audit doit être également et pour l'audité cette fois, un **outil de travail**. C'est à partir du Rapport d'audit que les responsables audités vont entreprendre les actions correctives, ce qui ne saurait se faire des indications générales.

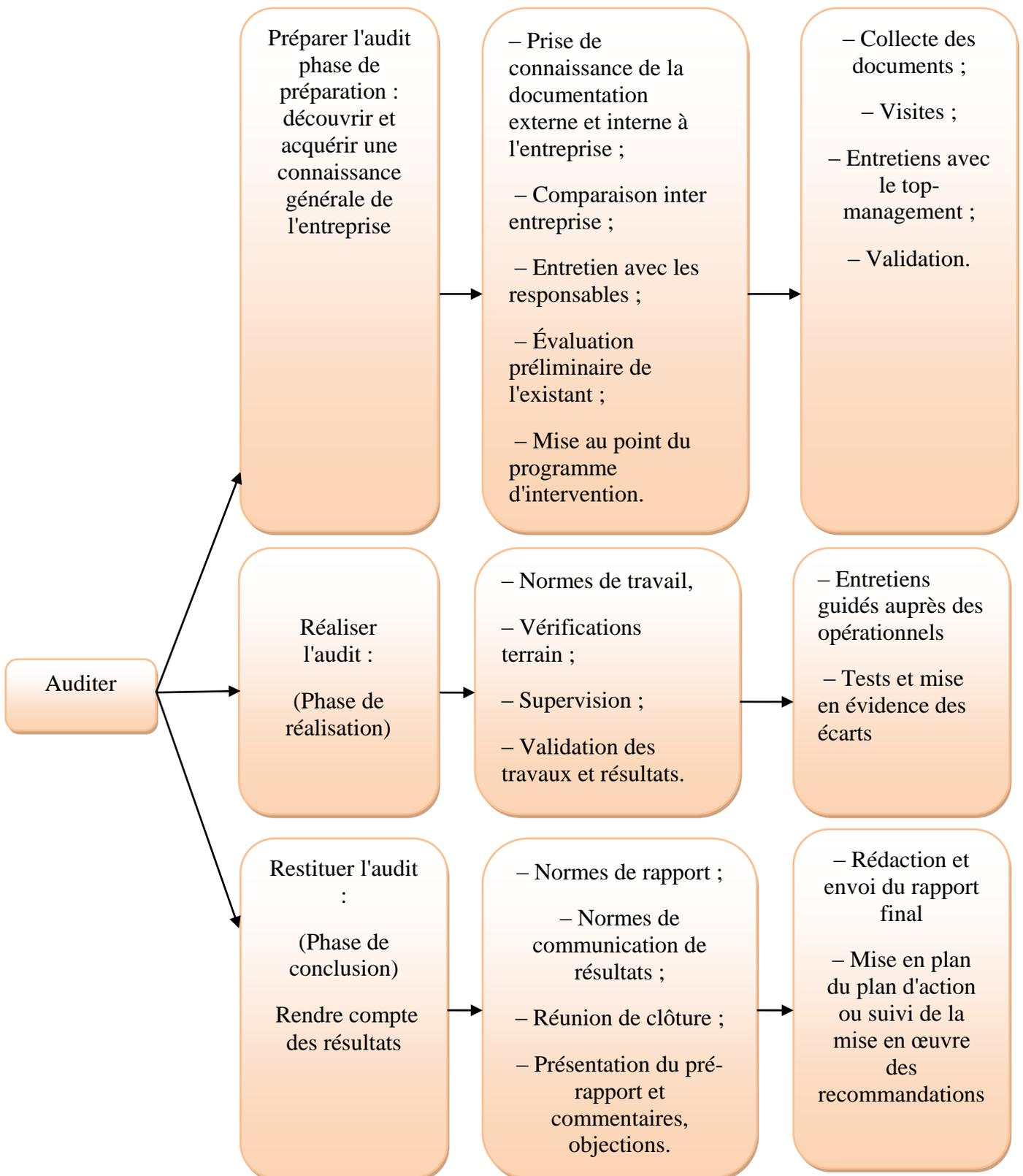
Le document doit donc impérativement analyser et présenter le détail des constats et observations, les recommandations doivent être concrètes et précises, afin que les responsables ne restent pas dans le flou et soient en mesure de définir avec précision les actions à entreprendre.

2.2.3.3. Le suivi du rapport d'audit interne

De tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs Recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués.

L'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations. Principe qui part de la définition même de la fonction : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites et apporte des conseils pour les faire progresser.

Figure 06 : les phases de la mission d’audit interne



Source : Elisabeth BERTIN. 2007, « audit interne », p 39.

Section 03 : les outils et les techniques de l'audit interne

Avant de distinguer quels sont les différents outils à la disposition de l'auditeur, il est important de savoir pourquoi ils sont utilisés, sous-entendu à quoi servent-ils dans une mission d'audit. En effet, avec ces outils l'auditeur s'assure de la conformité des opérations, des traitements, et évalue la qualité des dispositifs de maîtrise des risques.

3.1. Les outils et techniques de l'audit interne

Dans la boîte à outils, l'auditeur prélève l'instrument qui va lui permettre d'atteindre son but, on perçoit donc bien la difficulté qui est le choix de l'outil adéquat. Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :

- ✓ Ils ne sont pas employés de façon systématique, l'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif ;
- ✓ Ils ne sont pas spécifiques à l'Audit Interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels : auditeurs externes, organisateurs, consultants, informaticiens... ;
- ✓ Au cours d'une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation, les résultats de l'un validant les résultats de l'autre.

3.1.1. Les outils d'interrogation sont :²⁰

- ✓ Les sondages statistiques ou échantillonnages ;
- ✓ Les interviews et questions écrites ;
- ✓ Les outils informatiques ;
- ✓ Les vérifications et rapprochements divers.

3.1.1.1. Les sondages statistiques (ou échantillonnages)

Le sondage statistique est une méthode qui permet :

- ✓ à partir d'un échantillon ;
- ✓ prélève de façon aléatoire ;

²⁰ Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne primé par L'IFACI », Groupe Eyrolles, 2006, 6^e éditions, p 321 < 339.

- ✓ dans une population de référence ;

D'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

- ❖ La population est donc l'ensemble sur lequel on veut effectuer la recherche. Cet ensemble peut être composé d'individus, de chiffres, d'objets, de factures....
- ❖ L'échantillon est l'extrait de la population sur lequel on va travailler.

Dans toute organisation il existe trois niveaux d'information statistique que l'auditeur interne va utiliser pour mener son investigation.

- ❖ **Premier niveau** : les données élémentaires. 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 :
 - ✓ Les enquêtes (ou tris à plat) qui vont permettre de connaître 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 produits.
- ❖ **Deuxième niveau** : les statistiques internes, élaborées par tous et en particulier par le contrôle de gestion. Le rôle important joué par le contrôle de gestion comme « pourvoyeur » d'information pour l'audit interne.
- ❖ **Le troisième niveau**, et qui nous intéresse ici, est celui de l'échantillonnage statistique mis en œuvre par la technique du sondage.

Les recherches de l'auditeur interne peuvent être de trois natures différentes :

- ✓ Des sondages de dépistage : ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, etc. le sondage est considéré comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements.
- ✓ Des sondages pour acceptation : ici le sondage a un rôle mixte, dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.
- ✓ Des sondages pour estimation des attributs : sont la plupart du temps purement informatifs. C'est la recherche du pourcentage d'employés ayant plus de 20 ans d'ancienneté ou du pourcentage de matériels (valeurs et quantités) dont la durée de vie en stock supérieure à trois mois.

3.1.1.2. Les interviews

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

- ✓ Ce n'est pas une conversation ;
- ✓ Ce n'est pas un interrogatoire.

a) L'interview d'audit interne n'est pas une conversation

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

b) L'auditeur n'est pas un interrogatoire

L'atmosphère d'une interview d'Audit Interne doit être une atmosphère de collaboration. C'est la raison pour laquelle il faut vivement déconseiller l'usage du magnétophone, lequel ne crée pas les conditions d'une bonne interview et la fait ressembler à un interrogatoire de police.

3.1.1.3. Les outils informatiques

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

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

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

3.1.1.3.1. Les outils de travail de l'auditeur

On est ici dans le domaine des logiciels du marché, très largement connus, et pour lesquels une simple énumération suffit :

- ✓ Les logiciels de traitement de textes : utilisés en permanence ;
- ✓ Les logiciels de dessin (Power point, Flow charting...) particulièrement utiles dans l'illustration des rapports et pour la réalisation des diagrammes de circulation ;
- ✓ Les tableurs : très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres ;
- ✓ Les gestionnaires de bases de données, utiles dans les traitements automatiques des résultats des missions ;
- ✓ Les logiciels de représentations graphiques toujours utiles.

3.1.1.3.2. Les outils de réalisation des missions

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

- ✓ Outils méthodologique : permettant à l'auditeur interne de concevoir son tableau des risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, de formaliser les FRAP etc. Ce sont pour la plupart des logiciels conçus par le service. Quelques logiciels du marché sont de plus en plus souvent utilisés et qui permettent la réalisation et le suivi des missions et recommandations ;
- ✓ Signalons également les logiciels permettant l'accès immédiat de l'auditeur aux informations qui lui sont nécessaires, logiciels particulièrement utiles en environnement intégré dans lequel les facteurs de risques sont toujours aggravés ;
- ✓ Outils d'interrogation et d'extraction de fichiers : il a déjà été fait allusion à ce procédé d'investigation à propos des sondages statistiques.

3.1.1.3.3. Les outils de gestion du service

Sont très largement conçus par le service lui-même, on trouve sous cette rubrique :

- ✓ Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- ✓ Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit ;
- ✓ Les bases de données répertorient constats et recommandations etc.

3.1.1.3.4. L'informatique communicante

Les auditeurs, à l'instar de beaucoup d'autres professions, sont de plus en plus appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils, ou leurs assistant(e)s, ont à préparer leurs missions sur des sites éloignés des entités à auditer. Ils ont à transmettre des fichiers d'un site à un autre, à adresser leurs rapports aux audités ou aux Directions exécutives.

Au sein des équipes d'audits, les différents intervenants, parfois originaires des nationalités différentes, doivent pouvoir communiquer entre eux avant, pendant et après les missions.

3.1.1.4. Vérifications, analyses et rapprochements divers

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

a) Les vérifications

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs : il suffit qu'une erreur initiale se soit glissée dans la logique de construction du tableur pour que celle-ci se répète indéfiniment.

C'est pourquoi les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs.

b) Les analyses

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

Ces analyses permettent de révéler des dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître les causes. Il faut pour ce faire aller au-delà : entretiens, observations, vérifications, etc.

c) Les rapprochements

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes : c'est le cross control.

Par exemple :

- ✓ Effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
- ✓ Stock comptable et stock réel ;
- ✓ Vente de produits à une filiale et achats de la filiale à la société mère etc.

d) La confirmation par des tiers

Les auditeurs externes l'utilisent largement dans la mesure où elle constitue une preuve de la certification qu'ils fournissent. Les auditeurs internes l'utilisent, moins largement et moins systématiquement, comme moyen de validation des constats et d'observations.

3.1.2. Les outils de description ²¹**3.1.2.1. L'observation physique**

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau, il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique. Aller « sur le terrain » ce peut être allé dans une usine, visiter un secteur commercial... ou aller dans un autre bureau.

Dans tous ces cas, il ne procède pas seulement à des interviews, il va également observer. La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

1. L'observation ne doit pas être clandestine : on applique ici également la règle générale de l'Audit Interne, celle de la transparence. L'auditeur n'est pas un espion, il prévient donc les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions.
2. L'observation ne doit pas être ponctuelle : ou bien elle dure un certain temps, ou bien elle est répétée à plusieurs reprises. Et cela est la contrepartie de la première condition : peu importe que les intéressés aient été prévenus, l'observation sera toujours suffisamment complète pour saisir le phénomène dans sa réalité.

²¹ Jacques. RENARD, Op.cit, 6^e éditions, p 341, 342, 343.

3. L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf le cas où elle est elle-même une validation. En effet, non seulement être réalisée à un moment peu propice, alors que le phénomène observable ne se manifeste pas.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable.

- ❖ **On peut observer les processus** : par exemple, comment se déroule une opération de recrutement ; la sortie de camions ; le contrôle et règlement des notes de frais ; l'achat et l'approvisionnement des matières premières, etc.
- ❖ **On peut observer les biens** : c'est l'inventaire. Mais il n'y a pas que l'observation quantitative des biens, il y a aussi l'observation qualitative. On constate par exemple que telle installation d'une usine ne fonctionne plus alors qu'elle n'a pas été désaffectée.

Il y a là un dysfonctionnement, révélateur d'un manque de maîtrise, d'une faiblesse de contrôle interne dont il faudra rechercher les causes.

- ❖ **On peut observer les documents** : là encore la gamme des observations possibles est quasi infinie, depuis les documents comptable, qui sont les premiers auxquels on pense, jusqu'aux notes, procédures et papiers divers.

Observer un document ce n'est pas seulement le lire, c'est aussi en regarder la forme (signatures de contrats par exemple).

- ❖ **On peut enfin observer les comportements** : le comportement des gens au travail, ainsi l'auditeur observe que personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux ; ou encore que le port du casque, ou l'interdiction de fumer dans des lieux dangereux ne sont pas respectés, etc.

Il existe deux grandes catégories d'observations : l'observation directe et l'observation indirecte.

- ❖ L'observation directe est celle qui permet le constat immédiat du phénomène : les employés ne présentent pas leur carte à l'entrée des bureaux.
- ❖ L'observation indirecte, au contraire, fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation, résultant de l'affirmation d'un client ou d'un fournisseur ; le plus souvent transmises par un commissaire aux comptes ou un auditeur externe.

3.1.2.2. Le narratif ²²

L'avantage de narratif est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lecteurs). Toutes fois, il est généralement difficile à exploiter du fait de lourdeur et du manque de rigueur. Décrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus.

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

3.1.2.3. Les organigrammes

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

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

3.1.2.4. Les diagrammes

Le diagramme de circulation est un document figuratif qui permet de prendre rapidement connaissance d'une procédure ou d'un processus.

L'explication de son utilité peut se trouver dans sa formalisation ou dans son examen. Il est considéré étant un outil d'autocontrôle qui permet la compréhension des explications déjà fournies.

Cet outil de passage est recommandé pour connaître et comprendre l'organisation des services audités et les points de contrôle dans le cadre des procédures en vigueur. A partir de cette connaissance, l'auditeur peut programmer tous les tests et sondages lui permettant de s'assurer de la fiabilité des procédures utilisées.

²² Sous la direction de Gérard. VALIN, « Controlor & Auditor », DUNOD, Paris, 2006, p 179, 180, 184, 185.

Les symboles de diagramme sont des formes spéciales pour représenter les types différents des actions ou des étapes d'un processus.

Les symboles de diagramme de base qui sont :



Processus

Elle représente une action, une tâche ou une opération qui doit être effectuée.



Décision

Alternative de décision : le point auquel une décision doit être prise.



Document

Création d'un document : ex (facture, bulletin de paye, ...)



Sous-processus

Indique une série d'actions liées à une tâche, qui fait elle-même partie d'un processus plus important.

D'une façon générale, certaines règles doivent être respectées pour la bonne lisibilité des diagrammes :

- ✓ Subdiviser les diagrammes si la procédure est complexe ;
- ✓ Respecter la chronologie des opérations et ne pas hésiter à mettre en évidence des documents en attentes. Cela permet de montrer des gains de productivité possibles ;
- ✓ Ne pas laisser de documents sans source ou sans destination ;
- ✓ Utiliser une colonne commentaires qui permet de ne pas surcharger le diagramme lui-même.

3.1.2.5. Les grilles de séparation des taches

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes taches et fonctions réalisées pour chaque procédure. Cette grille peut se présenter comme suit :

- Première colonne : découpage unitaire des opérations ;
- Deuxième colonne : nature de la tache ;
- ✓ Opérationnelle O ;
- ✓ Enregistrement E ;
- ✓ Autorisation A ;
- ✓ Financière F ;
- ✓ Contrôle C.

Figure 07 : Grille de séparation des taches.

	Nature	Resp. courrier	Resp. achats	Comptables	Gestionnaire	Directeur	Non réalisé
Fonctions		A	B	C	D	E	
Réception	O	×					
Transcription	O						×
Rappro Fact/ BC	C		×				
Rappro Fact/ BR	C		×				
Vérification facture	C		×				
Comptabilisation	E			×			
Ordonnancement	A				×		
Etablissement du chèque	F			×			
Signature de chèque	A					×	
Envoi du chèque	O			×			

Conclusion

Tout métier dépasse la fonction qui le caractérise, c'est-à-dire qu'il s'acquiert avec l'expérience et pas seulement avec un statut ou tout autre titre. Il faut donc pratiquer pour se professionnaliser, qui plus est devenir un bon professionnel en employant les bons outils à bon escient.

La préparation opérationnelle est fondamentale pour la réussite de l'audit. Elle permet à chaque auditeur de bien définir les thèmes et domaines à auditer, de lister les points à vérifier et de prévoir un déroulement chronologique de l'audit avec une durée associée.

Auditer n'est vraiment pas de tout repos et pourtant les auditeurs internes apprécient cette responsabilité qui permet d'explorer de nouveaux territoires, de découvrir d'autres univers, d'aller visiter d'autres environnements avec un objectif précis : s'assurer du fonctionnement et de l'efficacité du domaine à auditer.

Chapitre 03

Réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia

Introduction

L'objectif de l'audit interne est d'aider une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant son processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Il est également possible de faire des propositions pour renforcer l'efficacité de ses entreprises.

A la demande de la Direction Générale, l'auditeur est amené à passer au crible les pratiques des différents services au siège comme dans les filiales. Son rôle est d'assurer à la direction de l'entreprise que les risques qu'elle encourt sont bien gérés et que son dispositif de contrôle interne l'immunise contre les mauvaises surprises.

Dans ce chapitre nous allons étudier le service achat au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, pour ce faire, nous allons évoquer tout d'abord son historique, sa mission, sa situation géographique et enfin exposer ses activités et sa structure. Puis nous allons présenter dans la deuxième section les aspects théoriques de la fonction achat et sa procédure. Enfin dans la troisième section nous allons voir le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction achat au sein de l'EPB.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (L'EPB)

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen en certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients.

1.1. Présentation de l'EPB**1.1.1. Historique**

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

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

La *Saldæ* romaine leur succéda, et devient un port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11^{ème} siècle



que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la Méditerranée.

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

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

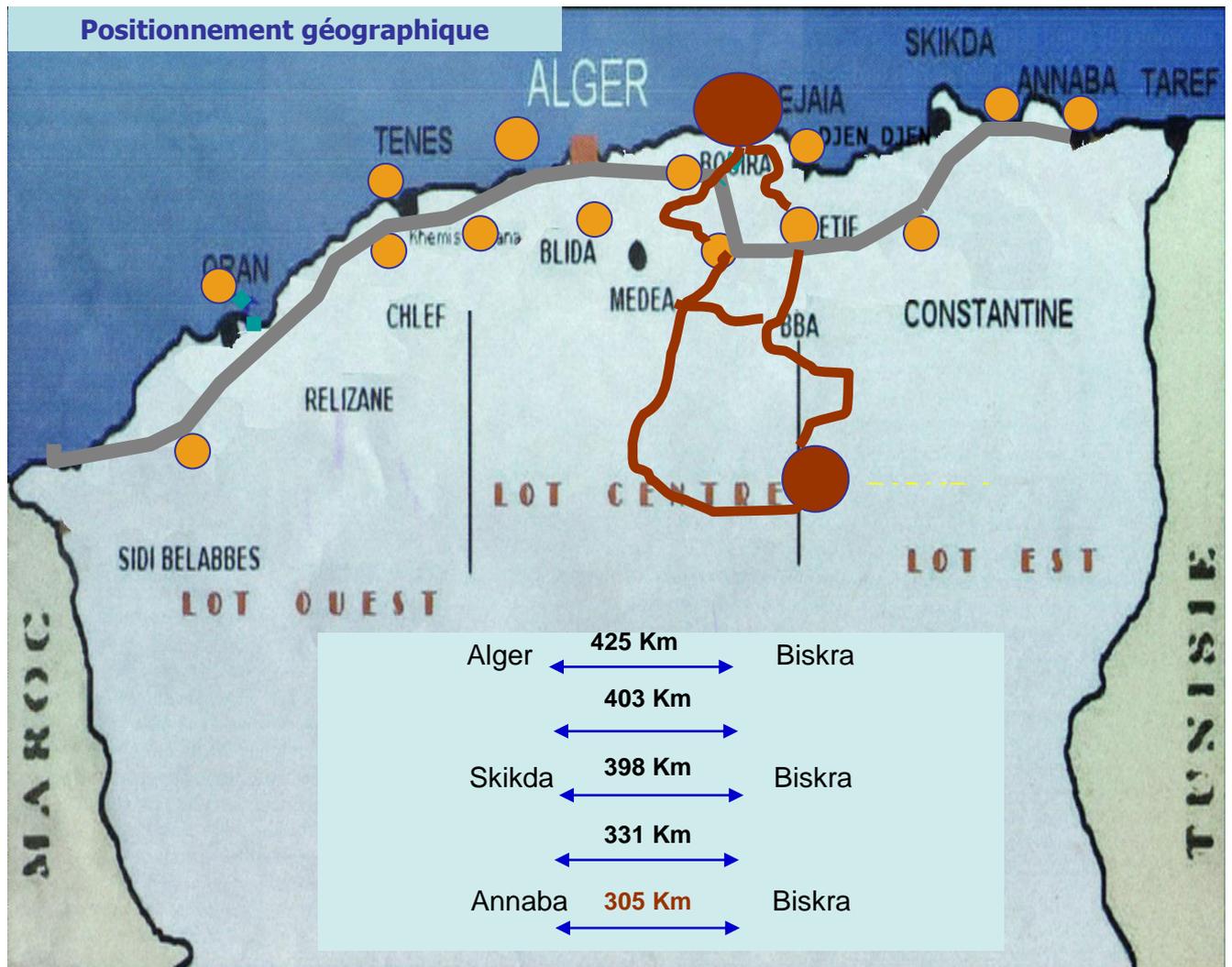
1.1.2. Implantation géographique du port de Bejaia

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

- ✓ Au nord par la route nationale n°9.
- ✓ Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 m**.
- ✓ A l'est par la jetée Est.
- ✓ A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

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

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



Localisation géographique :

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

1.1.3. Historique et cadre juridique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.4. Missions et activités de l'EPB

1.1.4.1 Missions de l'entreprise

Elle a pour missions :

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

1.1.4.2 Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- ✓ **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
- ✓ **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste

également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

- ✓ **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- ✓ **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- ✓ **Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises** : elles consistent en :
 - * Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
 - * La réception des marchandises.
 - * Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
 - * La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
 - * Pointage des marchandises.

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

- * Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- * Pesage des marchandises (ponts bascules).

Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

1.1.5. Organisation de l'EPB

Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

❖ **Direction Générale :**

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

❖ **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :**

- ✓ La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;

- ✓ Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

❖ **Direction des Ressources Humaines :**

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

1. Département Ressources Humaines et Développement,
2. Département Administration du Personnel et Moyens,
3. Département Qualité de Vie au Travail.

❖ **Direction Digitalisation et Numérique :**

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

La Direction comportera trois (03) départements :

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

❖ **Direction des Finances et Comptabilité :**

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

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

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

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

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

❖ **Direction Achats :**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

1. Département Passations de Commandes,
2. Département Passation de Marchés,
3. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

❖ **Direction Générale Adjointe Opérationnelle :**

1. La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
2. Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,
3. La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,
4. La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie»,
5. La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
6. La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

❖ **Direction Exploitation :**

La direction est composée de cinq (05) départements :

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

❖ **Direction Domaine et Développement :**

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

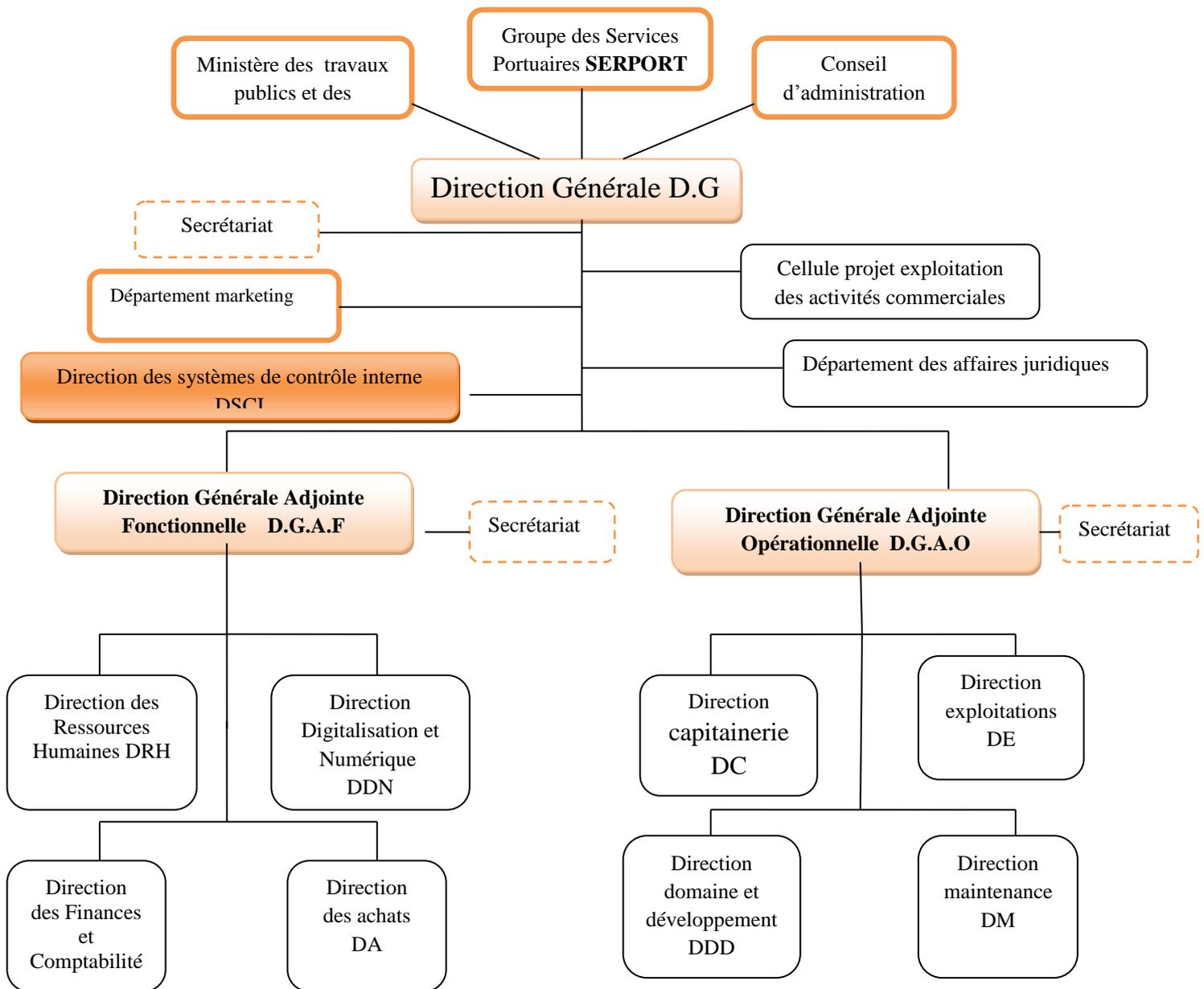
1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,
5. Service Commercial.

❖ **Direction Maintenance :**

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

1. Département Maintenance Engins.
2. Département Maintenance Navale.

Figure 08 : L'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'entreprise

Section 02 : la fonction d'achat

La fonction achat contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché.

La fonction achat du fait même de sa situation en tête de la chaîne logistique de l'entreprise, peut, par ses insuffisances, être la source de dysfonctionnements sérieux perturbant la plupart des autres fonctions de l'organisation. Elle peut générer des pertes substantielles.

Pour permettre à l'entreprise de bien cerner les risques afférents à ses activités, la mise en œuvre d'un audit interne périodique des achats est indispensable. Cet audit interne, nous permet de garantir les bonnes méthodes et procédures, les conditions d'une meilleure gestion, la préservation du patrimoine de la société et la fiabilité de l'information.

2.1. Présentation de la fonction d'achat

Nous définirons la fonction Achats comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend.

Nous pouvons dire, d'une manière générale, que "l'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière²³. Il convient de noter que, sur le marché industriel, l'acte d'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production d'autres biens et services mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

❖ La fonction achat

Les entreprises externalisent, transfèrent une partie de leurs activités à d'autres entreprises et donc achètent ce qu'elles ne produisent pas elles-mêmes.

❖ Achat et Approvisionnement

- ✓ **Approvisionnement** : Consiste à fournir à l'entreprise les produits ou services dont elle a besoin en évitant les ruptures de stocks.
- ✓ **Achat** : on cherche à répondre aux attentes des clients et on recherche des fournisseurs avec stratégie.

²³ Durand J-P (1995).

Il faut distinguer la fonction d'achat de la fonction d'approvisionnement, la première fixe le cadre contractuel de l'acquisition d'un bien ou du service depuis l'expression de son besoin jusqu'à la conclusion du contrat (des capacités techniques et commerciales).

La deuxième prend en charge la fourniture du produit et l'ensemble des engagements (des compétences logistiques et organisationnelles).

2.2. Objectifs de la fonction d'achat

Le service achat peut être considéré comme le fournisseur unique de l'entreprise, la recherche de la rentabilité étant la motivation première de toute l'entreprise. Le service achats devra connaître et respecter les règles qui lui permettront d'atteindre ses objectifs dans les délais fixés, au coût prévu, en respectant strictement les impératifs de la qualité requise.

Il sera donc directement tenu comme responsable des risques qu'il peut faire courir par suite du retard de livraison, des pièces reçues non conformes, par l'accroissement des coûts.

2.3. Les missions de la fonction d'achat

Les missions qu'elle doit assurer :

- ✓ Acquérir le bien ou le service demandé en interne grâce à des solutions externes ;
- ✓ Contribuer au profit de l'entreprise en augmentant sa marge par une bonne négociation des achats ;
- ✓ Rechercher les meilleures matières et produits possibles afin de contribuer à la valeur ajoutée grâce aux avantages concurrentiels qui en découleront ;
- ✓ Assurer la qualité des produits et services consommés.

2.4. La procédure d'achat

Il s'agit de la description du circuit « achat/fournisseur » qui recouvre l'entreprise dans ses relations avec fournisseur de biens et de services. Il consiste à décrire les différentes étapes que doivent suivre les documents servant de bases aux opérations relatives aux achats.

L'évaluation de la procédure d'achat doit comprendre certaines étapes qui s'enchaînent l'une après l'autre :

2.4.1. Emission du besoin :

Il est bien que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation.

L'émission des besoins se fait par :

- ✓ le biais d'un Bon de Demande de Fourniture (BDF),
- ✓ rédigé en trois exemplaires et visés par le service demandeurs.

Deux exemplaires seront envoyés au magasin et l'autre reste en possession du demandeur. Chaque direction exprime son besoin à travers ce BDF transmet au magasin.

2.4.2. Livraison ou demande d'achat

Le BDF est réceptionné par le chef de service approvisionnement et le gestionnaire de stocks qui procède à la vérification de la conformité, une fois validé, cette opération donne lieu aux alternatives suivantes :

- ✓ Si les pièces demandées sont disponibles, alors le magasinier transmet les fournitures au demandeur et procède à l'enregistrement du BDF. Par la suite le gestionnaire établit un Bon de Sortie, qui suivra la livraison de la fourniture au service demandeur.
- ✓ Dans le cas échéant, si les pièces demandées ne sont pas disponibles, le gestionnaire des stocks transmet le BDF au service des achats pour prendre la commande en charge.

2.4.3. Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande

Le Service Achats reçoit les D.A, et les répartit en deux groupes distincts (Achats Locaux & Achats à l'Importation). Après la validation des commandes par Le responsable achats, une procédure de sélection de fournisseurs s'impose, le chef de service achat procède à la sélection de fournisseur dont il cherchera au minimum trois (3) fournisseurs, cette sélection se fait sur la base du fichier des fournisseurs présélectionnés.

Son objet est de définir un fournisseur potentiel qui répond le mieux aux exigences et aux attentes attendu.

Après ces validations le responsable approvisionnement partage les commandes en envoyant une copie de la commande au fournisseur, une copie pour le magasin et service comptabilité et l'originale est classée.

Les bons de commandes sont partagés comme suit :

- ✓ L'originale est archivée chez le fournisseur pour le suivi de la commande en attente du bon de livraison et bon de réception ;

- ✓ une copie au service achats ;
- ✓ Une copie envoyée au demandeur qui la classera en attendant la réception de la marchandise ;
- ✓ Une copie au service de la comptabilité en attendant l'arrivée du bon de réception et de la facture fournisseur.

2.4.4. Réception et contrôle des marchandises

La réception de la commande se fait par le magasinier, le gestionnaire des stocks et l'utilisateur qui procède à l'inspection et la vérification physique (quantité et la qualité), et le gestionnaire des stocks vérifie la correspondance entre le bon de commande et le bon de livraison.

Le magasinier établit un bon de réception pré-numéroté en quatre exemplaires. La signature du bon de réception par le magasinier et le responsable qualité représente la garantie que l'ensemble des contrôles a été effectué.

Les bons de réception sont partagés en deux parties :

- ✓ Une partie est envoyée au service achats et service comptabilité pour vérifier la conformité de la réception par rapport à la commande et pour contrôler la facture en vue de l'imputation du « bon à payer ».
- ✓ L'autre est transmise au destinataire de la commande pour être informé de l'arrivée des marchandises commandées.

La saisie du bon de réception par le service comptabilité génère automatiquement une opération de rapprochement avec le bon de commande correspondant.

Après la réception de la commande, le magasinier entrepose les fournitures dans le magasin et le gestionnaire des stocks procède à l'enregistrement de ces entrées, puis elle est livrée au service demandeur. Lors de la sortie des fournitures, le gestionnaire des stocks établira un bon de sortie et soumettra le BDF au service demandeur pour le visa de la mention « service fait ».

2.4.5. Comptabilisation

Cette opération génère automatiquement un rapprochement avec le bon de commande et le bon de réception. Le rapprochement porte sur la vérification des quantités, des prix et des conditions de règlement.

2.4.6. Règlement

C'est l'étape final du processus d'achat, Elle met en relation la comptabilité fournisseur et la direction. Le dossier complet : moyen de règlement, facture, bon de commande et bon de réception, sont transmis au directeur financier pour vérification, approbation et signature.

Une fois signés, les documents de règlement des factures sont envoyés au responsable achat pour qu'il communique au fournisseur le mode de paiement et au responsable comptabilité pour la mise à jour du dossier fournisseur et archivage.

2.5. Le processus d'achat

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Le processus achats peut se décomposer en six phases essentielles:

- ✓ L'identification du besoin ;
- ✓ la recherche de fournisseurs ;
- ✓ le lancement d'appel d'offres ;
- ✓ l'analyse des offres ;
- ✓ la négociation ;
- ✓ la contractualisation ;
- ✓ Réception de la commande et vérification de la facture ;
- ✓ Comptabilisation et règlement des factures fournisseurs.

Chaque phase doit être abordée avec rigueur et méthodologie. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leurs besoins.

Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques.

2.5.1. L'identification du besoin

La demande d'achat est le document qui permet à quiconque au sein d'une entreprise, d'exprimer un besoin économique, qui doit être reconnu et approuvé par le responsable habilité, L'acheteur va devoir commencer par regrouper les besoins entre eux, Cette première étape revient à définir correctement le produit ou le service que l'on veut acheter, en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

2.5.2. La recherche de fournisseurs

Dans cette phase l'acheteur doit consulter le fichier fournisseurs afin de sélectionner un fournisseur. Dans le cas d'un contrat existant (marché fermé ou commande ouverte), cette commande sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieur du contrat les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise.

Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maîtrisés. Par contre, dans le cas d'un nouvel achat, il y'a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de faire une sélection. À cette étape, le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs.

2.5.3. Le lancement d'appel d'offres

L'Appel d'Offres est une opération qui consiste à décrire de façon précise l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions détaillées.

L'Appel d'Offres accompagné du cahier des charges comprenant la désignation des produits, la quantité, le délai, la qualité ainsi que les conditions de paiement, sera adressé à un nombre de fournisseurs.

2.5.4. L'analyse des offres

Une fois les réponses des fournisseurs reçues et validées, l'acheteur procède à l'analyse multicritères des offres reçues pour aboutir à une short-List.

- ❖ **Le critère de la qualité** : Le premier critère de sélection est la qualité du produit ou du service acheté, Il faut donc maîtriser parfaitement le produit ou service acheté
- ❖ **Le coût global d'acquisition** : Le deuxième critère de sélection est le coût global d'acquisition et les conditions commerciales. L'acheteur doit maîtriser la structure de coûts de ses fournisseurs en demandant des chiffrages détaillés.
- ❖ **Le critère du délai** : Le troisième aspect est le délai. Il doit être conforme au besoin et maîtrisé.

2.5.5. La négociation

La préparation de la négociation peut se dérouler en trois phases: recueillir des informations sur le fournisseur, préparer techniquement le dossier et élaborer une stratégie de négociation.

- ❖ **La collecte d'informations :** Avant de proposer une négociation, il convient de recueillir des informations sur le fournisseur, le produit, le service et le poids de l'achat à réaliser.
- ❖ **La préparation technique du dossier :** La préparation technique du dossier consiste à déterminer les clauses à négocier et les objectifs à atteindre. L'acheteur doit identifier les clauses sur lesquelles il peut faire des concessions au vendeur.
- ❖ **La définition d'une stratégie de négociation :** Concernant la négociation elle-même, l'acheteur doit mener les débats et intervenir en premier, afin de prendre en main la conduite de l'entretien qu'il ne lui faudra pas lâcher.

2.5.6. La contractualisation

Cette phase du processus achats est le résultat de la négociation et intervient après le choix final du fournisseur. La contractualisation consiste à établir et à signer un contrat d'achat ou un bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur. C'est un lien juridique entre les deux parties. Ce contrat reprend tous les termes des accords convenus lors de la négociation.

2.5.7. Réception de la commande et vérification de la facture

Ce contrôle peut être exercé par une personne seule, ou comme c'est le cas dans les entreprises du secteur public par une commission de réception composée de représentants de plusieurs services de l'entreprise. Cette réception matérialise le transfert de propriété et déclenche le paiement de la facture commerciale selon la convention d'achat passée avec le fournisseur.

2.5.8. Comptabilisation et règlement des factures fournisseurs

Avant toute approbation, le comptable vérifie que la facture respecte toutes les conditions prévues pour la commande. Ensuite il rapproche les factures après approbation des premiers contrôles effectués avec les exemplaires de BC, BR préalablement transmis par les services intéressés pour s'assurer de leur conformité et passe ainsi à la comptabilisation.

Le règlement se fait par le Service Achats sur la base des originaux de factures après approbation de la facture par une personne autorisée. Elle reprend les tâches :

- ✓ de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement;
- ✓ d'établissement des instruments de règlement (chèques, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- ✓ de mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;

de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés.

2.6. Les participants de processus d'achat

Le centre d'achat n'est pas fixe, il varie en fonction des personnes différentes qui y entrent et en sortent. Le centre d'achat regroupe tous ceux qui assument l'un des sept rôles-clés d'un achat industriel :

- ✓ **L'initiateur** : ce qui émet la demande d'achat initiale, Il s'agit souvent de l'utilisateur du produit.
- ✓ **L'utilisateur** : très souvent à la source de la détection des besoins, c'est celui qui utilise le produit ou le service.
- ✓ **Le prescripteur** : toute personne qui exerce directement ou indirectement, une influence sur la décision d'achat, Il est souvent un spécialiste du domaine concerné. Il peut être à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
- ✓ **Le décideur** : celui qui a le pouvoir de décision sur le choix des fournisseurs.
- ✓ **L'acheteur** : celui qui a la responsabilité de la négociation des conditions d'achats, Il donne son avis sur les spécifications, mais intervient surtout dans la conclusion du contrat commercial. Pour les achats importants, il doit se rapporter à ses supérieurs hiérarchiques.
- ✓ **L'approbateur** : c'est celui qui donne son accord sur une recommandation d'achat.
- ✓ **Le relais** : toute personne qui contrôle la circulation de l'information dans l'entreprise. Il peut agir, par exemple, d'un employé du service achats qui empêche le représentant d'un fournisseur d'entrer en contact avec l'utilisateur ou le décideur.

Il faut noter que la taille et la composition du centre d'achat diffèrent considérablement d'une entreprise à une autre, même pour une catégorie de produit semblable. Cela nous donne une idée de la complexité de l'achat industriel et de l'interaction permanente des rôles au sein de l'entreprise.

Section 03 : le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction d'achat

Dans cette section nous procéderons à la réalisation d'une mission d'audit interne au niveau du service d'achat pour pouvoir apprécier l'application de ses procédures d'achats, de connaître leurs forces et leurs faiblesses afin de relever les dysfonctionnements liés à celle-ci.

Durant cette mission nous allons respecter la méthodologie générale de la conduite d'une mission d'audit interne en répartissant notre travail en trois phases à savoir : Phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

A cet effet, le travail est divisé en trois phases :

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

3.1. La phase de préparation

Cette phase est centrée sur la détection des faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de réalisation. Cette phase aussi sollicite à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander. De ce fait nous allons procéder à une prise de connaissance du service achat par la collecte de tous les documents et informations nécessaire pour atteindre les objectifs de cette mission.

- ✓ Réception de l'ordre de mission ;
- ✓ Procéder à la prise de connaissance du domaine audité (L'étape de familiarisation) ;
- ✓ Identification et l'évaluation des risques ;
- ✓ Définition des objectifs.

3.1.1. Ordre de mission (lettre de mission) :

ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

Bejaia le 10 /04/2023

Ordre de mission

Destinataire : le Responsable de l'audit interne.

Copie pour information : le directeur des approvisionnements.

Objet : audit interne de la fonction achat.

Cette mission sera réalisée par Mlle ABDELKAOUI HOURIA, stagiaire au sein de notre entreprise.

Objectif de la mission :

Il se proposera d'analyser le service approvisionnement, l'évaluation du processus achat, organisation et efficacité du service achat, d'analyser les procédures mises en place, l'exécution des tâches, les manquements enregistrés, déterminer les causes et les responsables, formuler les recommandations et rendre compte des résultats.

Structure concernée :

La mission se déroulera au service des achats de l'entreprise et les principaux collaborateurs.

Durée de la mission :

La mission se déroule avec une période d'intervention sur le terrain prévue du **11/04/2023** au **10/05/2023**.

Le directeur des Ressources Humaines portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés, qui sont priés de porter aide et assistance aux auditeurs dans l'exercice de leur mission, et leur faciliter l'accès à tous les documents et informations.

Le Directeur Générale

Source : établi par nous même d'après les données de l'entreprise

3.1.2. La familiarisation (prise de connaissance) :

On va ensuite s'appuyer sur cette prise de connaissance pour planifier et orienter notre mission. Nous procéderons de façon séquentielle aux différentes étapes suivantes:

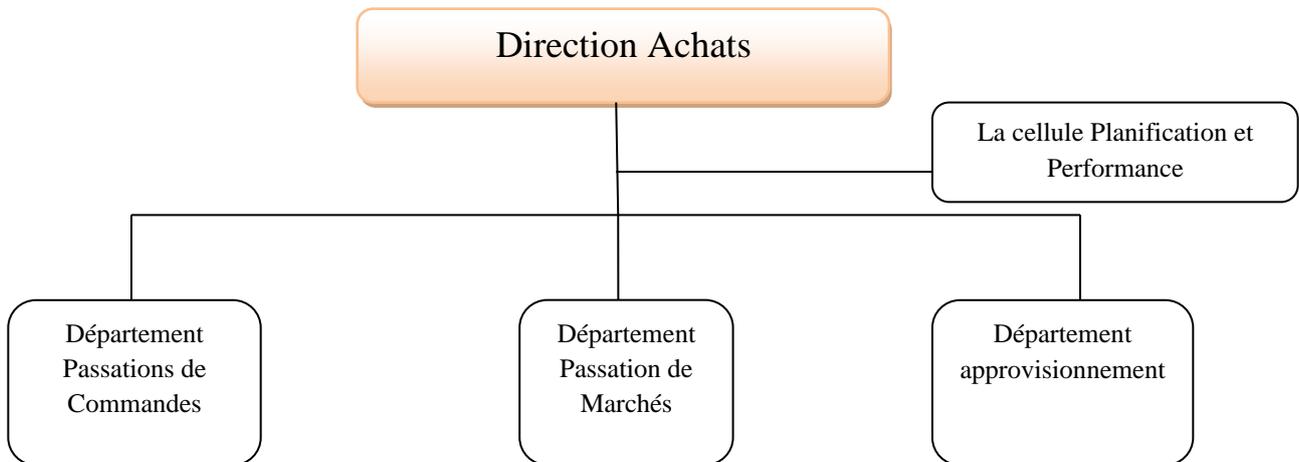
- ✓ la prise de connaissance du service achat ;
- ✓ l'analyse de la procédure d'achat ;
- ✓ la grille d'analyse des tâches ;
- ✓ l'identification des risques ;
- ✓ indiquer les objectifs à atteindre.

3.1.2.1. Présentation du service audité

Le service des moyens généraux fait partie du département approvisionnement, il est structuré de la manière suivante :

- ✓ A sa tête un cadre responsable qui est le chef du service des moyens généraux,
- ✓ Sous sa responsabilité un chargé de prestation,
- ✓ et les différents agents de maitrise ainsi que les agents exécutants.

Figure 09 : Organigramme de la direction des achats



Source : documents interne de l'entreprise

3.1.2.2. La procédure d'achat

L'évaluation de la procédure d'achat doit comprendre certaines étapes qui s'enchaînent l'une après l'autre :

- ✓ Emission du besoin ;
- ✓ Livraison ou demande d'achat ;
- ✓ Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande ;
- ✓ Réception et contrôle des marchandises ;
- ✓ Comptabilisation ;
- ✓ Règlement ;

3.1.2.3. La répartition des tâches au sein du service achat ;

Afin de pouvoir analyser et répartir les tâches, nous avons procédé à l'élaboration de la grille d'analyse des tâches suivante :

Figure 10 : La grille d'analyse des taches

services taches	Nature de la fonction	structure demandeur	service achat	Ordonnateur	Magasinier	Gestion des stocks	Service budget	Comptable	financier	Direction Générale
Etablissement du bon de commande - Expression d'une demande d'achat. - Vérification de la demande d'achat. - Etablissement des bons de commandes. - Signatures des BC.	Exécution	X								
	Contrôle/ Autorisation		X			X				
	Décision/ Contrôle		X				X			
	Décision			X						
Passation de commande - Etablissement d'un tableau comparatif des offres de fournisseurs. - Choix des fournisseurs. - Contact des fournisseurs. - Réalisation d'achat.	Exécution	X								
	Décision	X								
	Exécution	X								
	Décision	X								

Réception des commandes - Réception de la commande. -Vérification de la marchandise. -Etablissement des bons d'entre (réception). - Contrôle cachet «DA, bon de livraison bon de commande et bon de réception ».	Enregistrement					X				
	Contrôle					X				
	Exécution					X				
	Contrôle						X			

Constitution de la facture - Réception de la facture. - Rapprochement entre : facture, bon de commande et bon de réception. - Contrôle de la facture. -Validation de la facture.	Enregistrement	X								
	Exécution	X								
	Contrôle	X						X		
	Décision							X		
Comptabilisation et règlement de l'achat - Enregistrement de l'achat. - Etablissement d'ordre de paiement. -Signature d'ordre de paiement -Etablissement de chèque - Signature des chèques. -Règlement fournisseurs.	Enregistrement							X		
	Décision								X	X
	Exécution								X	
	Exécution									X
	Décision								X	
	Exécution									

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'EPB.

3.1.3. Identification des zones de risques :

Après la familiarisation avec les fonctions auditées nous développerons une procédure qui nous permet d'identifier les zones à risques. Il s'agit d'identifier les endroits ou les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire.

Durant cette étape on utilisera trois outils qui sont :

- ✓ Diagramme de circulation des documents ;
- ✓ Le questionnaire de prise de connaissance ;
- ✓ Tableau d'analyse des risques ;

❖ **Diagramme de circulation des documents :**

Il est utilisé pour présenter la circulation des documents afférant au processus d'achat, afin d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

Abréviations utilisés :

- D.A :** Demande d'Achat.
- B.C :** Bon de Commande.
- B.R :** Bon de Réception.
- B.S :** Bon de Sortie.
- Frs :** Fournisseur.

Les symboles :

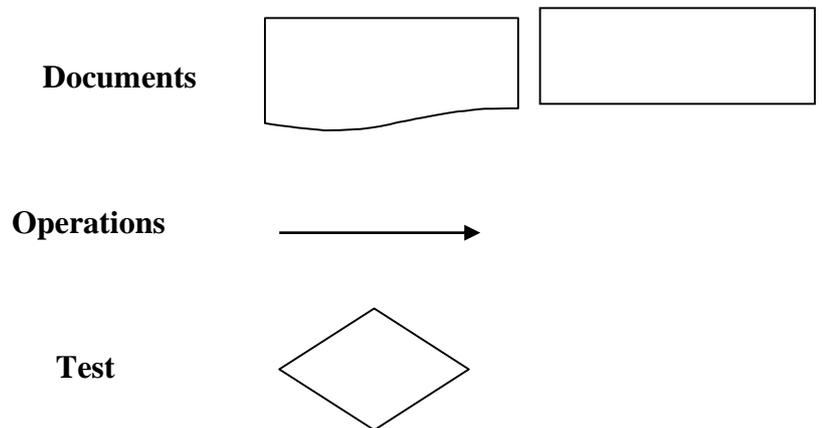
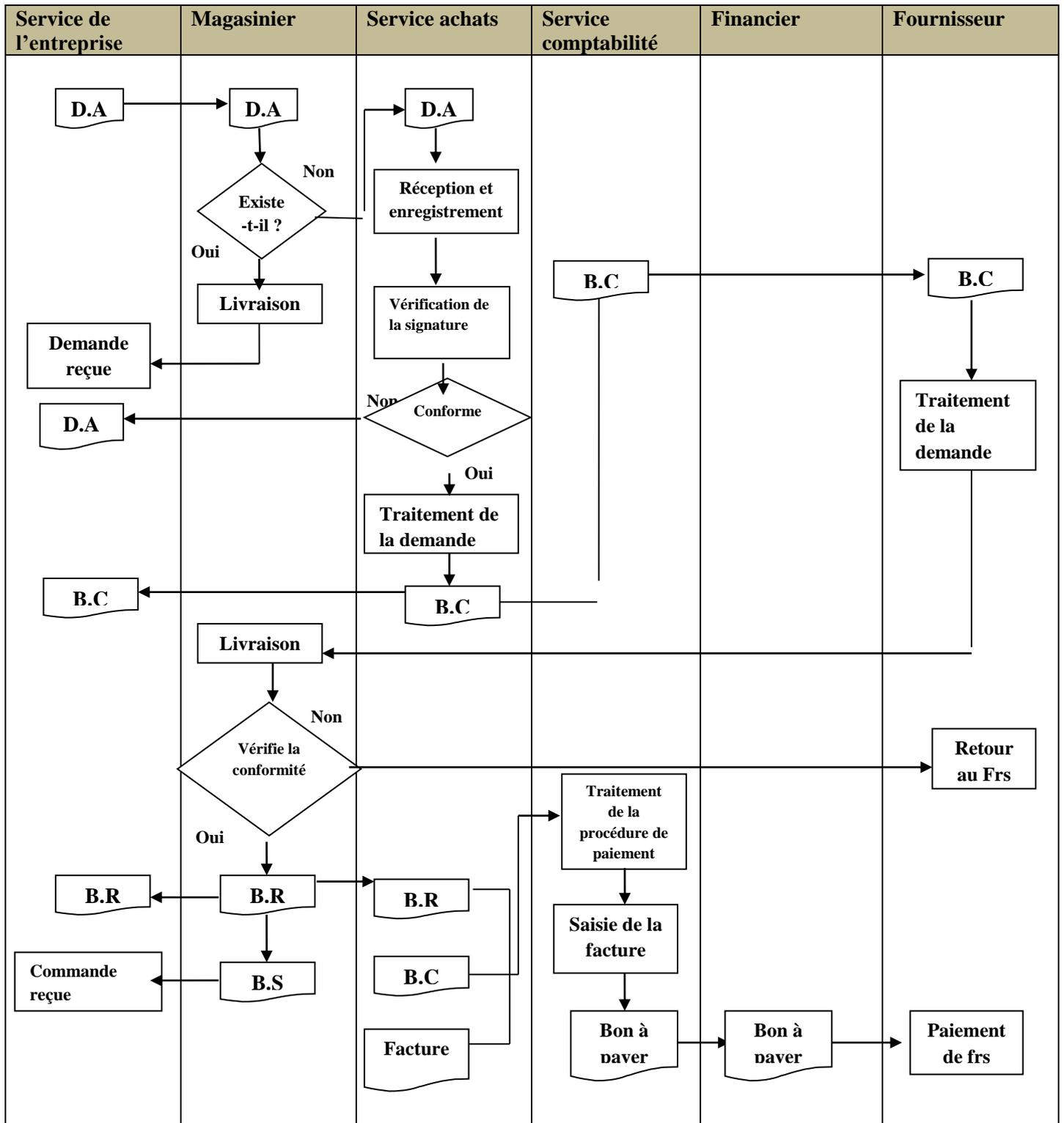


Figure 11 : Diagramme de circulation des documents



Sources : réalisé par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'EPB.

Le Questionnaire de prise de connaissance (QPC):

Ce questionnaire est utilisé pour vérifier les principes du contrôle interne et une éventuelle précise de connaissance de ce système.

Il est formulé de telle façon qu'une réponse par Oui indique une situation généralement satisfaisante, tandis qu'une réponse par Non, indique une faiblesse possible dans le contrôle interne.

Principe d'organisation

Question	Oui	Non	Observations
1) Existe-il un manuel des procédures internes ?	X		
2) Existe-il un respect des répartitions des taches des services suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Le service achat - Le service réception - Le service magasin - Le service finance et comptabilité - Le service trésorerie 	X X X X X		
3) Existe-il un fichier d'inventaire fournisseurs répertorié par catégorie ?	X		
4) Existe-il un moyen qui prévoit la consultation entre le financier et le responsable achat en matière de priorité de budget (liaison entre les 02 responsables) ?		X	

Principe d'intégration

Questions	Oui	Non	Observations
1) Est-il que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise ?	X		
2) Les services suivants disposent-ils des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonction (matériel, fiches de stocks, ordinateur, imprimante,...etc.) :			
- Le service achat	X		
- Le service réception	X		
- Le service magasin	X		
- Le service finance et comptabilité	X		
- Le service trésorerie	X		

Principe d'information

Questions	Oui	Non	Observations
1) Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ?	X		
-Si oui, sont-elles vérifiées par une autre personne ?	X		
2) Les fiches de stock reflètent elles la réalité du stock physique ?	X		
3) Est-ce que les bons de commandes préparés par le service achat sont envoyés à l'ensemble des services concernés ?		X	
4) Est-ce que les bulletins de réception établis par le chargé de la réception sont envoyés aux services concernés ?	X		
5) Est-ce que les exemplaires des bons établis par les services sont archivés ?	X		
6) Est-ce que toutes les pièces concernant les fournisseurs non encore payés sont remises au trésorier ?	X		

Principe de permanence

Questions	Oui	Non	Observations
Est-ce que la procédure de passation de la commande est toujours respectée ?	X		
Est-ce que le chargé de la réception applique les formalités de la procédure de réception d'une manière régulière ?	X		
Les magasins sont-ils rangés selon la taille des produits ?		X	
Les procédures d'enregistrement et de règlement de la commande sont-elles toujours respectées par le service de comptabilité et finance ?	X		
Existe-t-il une liste des personnes habilitées à signer les documents ?		X	

Principe d'universalité

Question	Oui	Non	Observations
Est-ce que tout le personnel de la direction approvisionnement respecte les procédures qui leur sont dictées ?	X		

Principe d'indépendance

Questions	Oui	Non	Observations
Les procédures mises en place permettent-elles d'atteindre les objectifs de la direction approvisionnement indépendamment de ses moyens ?		X	Objectifs selon les moyennes mises en place par l'entreprise

Source : Etablie par nous même en se référant au questionnaire du guide d'audit

❖ **Tableau d'analyse des risques :**

Le tableau de forces et faiblesse apparentes présente de manière synthétique et argumenté les présomptions ou l'avis de l'auteur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

Tableau 1.3 : Tableau d'analyse des risques

Operations	Objectif	Risques	Dispositifs du C.I	Evaluations
Expression du besoin	<ul style="list-style-type: none"> -Tout achat doit correspondre à un réel besoin de l'entreprise. - S'assurer que les besoins sont bien exprimés et bien planifiés dans un temps opportun. 	<ul style="list-style-type: none"> Achats non nécessaires (ex : commande personnelle) ou les quantités demandées ne sont pas suffisantes ou supplémentaires non justifier. - Les besoins ne sont pas toujours exprimés et planifiés en temps opportun. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le besoin doit être exprime par un responsable autorisé du service demandeur. - procédure formalisée permettant d'identifier systématiquement et périodiquement les besoins selon les prévisions et les contrôles physiques effectuant. 	Elevé
Préparation de l'achat	Traiter équitablement tous les fournisseurs valides et comparer leurs offres de manière pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> -Fournisseurs potentiel non consultés ou Privilégier certains. -Risque de choisir des fournisseurs non qualifiés (ex : prix élevé par rapports au prix du marche) 	Disposition d'un fichier des fournisseurs (qualité de produit, respect des délais, service).	Moyen

Signature des documents	Garantir la conformité de la liste des personnes habilitées à signer.	-Falsifications des signatures. -Engagements supplémentaires à supporter par l'entreprise -Perte de crédibilité.	Etablir une liste référentielle des personnes habilitées à signer.	Faible
-------------------------	---	--	--	---------------

Contrôle des fournitures achetées	Satisfaction des clients internes.	Entrée des fournitures défectueuses et non conformes à la commande.	Mettre en place un contrôle quantitatif et qualitatif.	Elevé
Etablissement des documents de réception de transfert.	-Identification et traçabilité de la réception. -Pièce justificative pour l'enregistrement comptable.	Perte de traçabilité les données comptables sont incomplètes.	A chaque réception de produit le comptable doit établir un document de réception conforme à la facture.	Elevé
Règlements	Approbation des montants à régler ainsi que les délais.	Indispensabilité du budget nécessaire par faute de délais.	Les montants et délais de paiement sont déterminés en commun entre le responsable financier et responsable achats.	Moyen

Source : réaliser par nous-mêmes.

3.1.4. Détermination des objectifs d'audit :

Le rapport d'orientation sera réalisé dans cette étape, il est comme un contrat passé avec l'audit et précisera les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et champ d'application de la mission d'audit. Le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestations de service entre les audités et le service d'audit.

Mission d'audit de la fonction achat

Société auditée : Entreprise Portuaire de Bejaia

Rapport d'orientation

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

Objectif généraux :

Ce sont des objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit s'assure qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente, il s'agit de la protection et la sauvegarde du patrimoine de la société, la qualité des informations, le respect des règles, directives, et procédures, l'optimisation des ressources. Ainsi les objectifs généraux liés à la fonction d'achat peuvent se résumer dans les points suivants:

- Respect des règles du contrôle interne ;
- Élaboration d'un manuel de procédure organisationnel ;
- Examiner les dispositifs de contrôle interne et s'assurer de la bonne maitrise des opérations.

Objectifs spécifique :

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

Les objectifs spécifiques liés à la fonction d'achat peuvent se résumer dans les points suivants:

- Éviter l'accomplissement des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne au niveau des différents services ;
- Formaliser les tâches ;
- Vérification des procédures mises en place pour la section des achats.

Champ d'action :

Pour atteindre ces objectifs on fixera un champ d'action représenté ainsi:

- Service achat ;
- Service stock ;
- Service finance et comptabilité.

Source : réalisé par nous même

3.2. 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.

Ainsi, nous appliquerons notre programme de travail sur le terrain, pour atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation, Cette étape comporte trois étapes principales :

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

3.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le début de la mission, elle est la rencontre entre auditeurs et les audités qui permet de marquer le commencement des opérations de réalisation. Elle fait tomber la plupart des appréhensions en sa basant sur une transparence totale. L'ordre du jour de cette réunion doit comporter six points :

- ✓ La présentation de l'équipe d'audit ;
- ✓ Rappel sur l'audit interne ;
- ✓ Présentation du rapport d'orientation ;
- ✓ Rendez-vous et contacts ;
- ✓ Logistique de la mission ;
- ✓ Rappel sur la procédure d'audit.

La réunion d'ouverture est sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Mission d'audit de la fonction d'achat Bejaia, Le 16/04/2023

Entreprise auditée : Entreprise Portuaire de Bejaia

PROCES-VERBAL

Objet : réunion d'ouverture.

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

Participants :

L'auditrice : ABDELKAOUI HOURIA

Les audités : Le responsable des approvisionnements

Le responsable des achats

Le responsable des stocks

Le responsable de la comptabilité et finance

La réunion d'ouverture a eu lieu le 16/04/2023 à 10h:30min au siège social de l'EPB.

Signature des auditeurs

Signature des audités

3.2.2. Le programme d'audit (ou planning de réalisation)

❖ **Tableau 1.4 : Le programme d'audit**

Périodes	Tâches	Responsable
16/04/2023	Vérification de la procédure achat	R. du service achat
18/04/2023	Vérification de l'organisation des tâches et de responsabilités liés à l'achat	R. du service achat
18/04/2023	Entrevue avec le chef responsable des approvisionnements	Chef du service approvisionnement
21/04/2023	Vérification l'organisation des tâches et de responsabilités liés à l'approvisionnement	R. du service approvisionnements
21/04/2023	Observation et analyse des opérations d'établissement et du traitement de bon de commande	R. du service approvisionnement
23/04/2023	Vérification de l'organisation des tâches et de responsabilité liés au magasin	Chef du service magasinier

25/04/2023	Observation et vérification de la réception de marchandise	Chef du service magasinier
28/04/2023	Observation et analyse du traitement de la facture au niveau du service finance et comptabilité	Responsable du service finance et comptabilité
30/04/2023	Etablissement du QCI pour service achat, stocks, finance et comptable	/
02/05/2023	Identification des risques liés au service achat, stock, finance et comptabilité	/
04/05/2023	Etablissement d'une lettre des recommandations	/
06/05/2023	Préparation du rapport d'audit	/
09/05/2023	Réunion de clôture	Les concernés
12/05/2023	Réunion de présentation du rapport d'audit final	Les concernés

Source : Etablie par nous-mêmes

3.2.3. Travail de terrain

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

Le questionnaire de contrôle interne

Questions	Oui	Non	Observations
Le département approvisionnement respect t-il les procédures d'achat ?	✓		
L'ensemble des achats au sein de l'entreprise est-il centralisé géré par des employés spécialisés. (les acheteurs) ?	✓		
Le principe de séparation des taches est-il respecté ?	✓		
L'efficacité de la procédure d'engagements et de commande d'achats est-elle mesurée ?		✓	
Les commandes des biens ou services sont-elles établies par des personnes habilitées ?		✓	
Les dépenses sont elles bien suivies ?		✓	
La définition des besoins d'achats est elle basée sur des informations fiables ?	✓		
La sélection d'un fournisseur prend-elle en considération les prix et les conditions commerciales (conditions de paiements) et délai de livraison ?	✓		
Le bon de commande a-t-il un numéro séquentiel ?	✓		
Une copie du bon de commande est-elle transmise au service comptable ?		✓	
En cas d'écart entre le bon de commande d'achat et la livraison existe-il une procédure spécifique pour gérer une telle situation ?		✓	
les marchandises et services reçues sont-elles toutes enregistrées ?		✓	
Existe-il un suivi et un rapprochement entre les bons de commande, bons de réception et les factures ?		✓	

Y a-t-il un contrôle de conformité entre la livraison et la commande ?		✓	
La voie hiérarchique est elle respectée ?		✓	
Le département approvisionnement dispose t-il des moyens nécessaire pour atteinte de ses objectifs ?	✓		
Le système contrôle interne mis en place dans le service achat assure t-il un niveau suffisant de sécurité ?		✓	

Source : réalisé par nous-mêmes

<p><u>F.R.A.P n°01 :</u></p> <p>Problème : le traitement des factures fournisseurs présente des faiblesses de contrôle interne et rend possible des règlements non justifiés.</p>
<p>Faits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des factures ont été payées alors que la marchandise n'était pas encore reçue ; • D'autres factures ont été payées alors que la marchandise reçue n'était pas conforme à la commande (qualité).
<p>Cause :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas un suivi et un rapprochement entre le bon de commande, le bon de réception et la facture. • le magasinier a oublié d'établir un bon de réception après réalisation des contrôles nécessaires (la qualité du bien).
<p>Conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un paiement de factures non justifiées. • Un paiement de factures avant l'échéance négociée avec le fournisseur.
<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparer les éléments du bon de commande avec ceux de la facture et du bon de réception, puis comptabiliser la facture • le comptable devrait recevoir un bon de réception établi par le magasinier, précisant clairement la nature, la quantité et la qualité des matières premières réceptionnées. • Vérifier que le délai de règlement demandé par le fournisseur coïncide celui qui a été négocié.

<p><u>F.R.A.P n°02 :</u></p> <p>Problème : l'absence de rigueur dans l'exécution des inventaires physiques compromet la fiabilité du bilan et facilite les fraudes de marchandises.</p>
<p>Faits : l'écart constaté lors de l'inventaire physique, entre le stock physique et le stock comptable (Le stock comptable inférieur au stock physique).</p>
<p>Cause : les procédures d'inventaire physique est incorrecte et incomplète :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventaire réalisé par le magasinier, • Correction immédiate des fiches de stock sans recherche des causes des écarts.
<p>Conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • manque de fiabilité de l'inventaire physique annuel et du stock comptable ; • risque de fraudes et des erreurs d'enregistrement.
<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un double comptage doit être réalisé en cas d'écarts significatifs, • Toutes différence significative doit être analysée, expliquée et portée à la connaissance de la direction

<p><u>F.R.A.P n°03 :</u></p> <p>Problème : une forte pression sur le service gestion de stock</p>
<p>Faits : les employeurs du service gestion de stock font les taches du service achat.</p>
<p>Cause : il ya un manque d'effectifs au niveau des autres services.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le gestionnaire de stock établi des bons de réception ;
<p>Conséquence : le gestionnaire savent pas gérer son travail et il ya beaucoup des erreurs dans les contrôles</p>
<p>Recommandations : chaque service à une tache précise.</p>

Source : réaliser par nous-mêmes

Cahier des recommandations

Mission d'audit de la fonction achat

Bejaia le 04/05/2023

Lettre de recommandation

Suite à notre mission d'audit de la fonction achat de l'entreprise portuaire de Bejaia nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver le marché normal de la fonction et de l'entité à atteindre ses objectifs. En général nous avons remarqué qu'il y a certains points qui connaissent un contrôle important (point forts) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (point faibles) De ce fait nous recommandons de :

Recommandation 01 :

- Comparer les éléments du bon de commande avec ceux de la facture et du bon de réception, puis comptabiliser la facture.
- le comptable devrait recevoir un bon de réception établi par le magasinier, précisant clairement la nature, la quantité et la qualité des matières premières réceptionnées.
- Vérifier que le délai de règlement demandé par le fournisseur coïncide celui qui a été négocié.

Recommandation 02 :

- Un double comptage doit être réalisé en cas d'écarts significatifs,
- Toutes différence significative doit être analysée, expliquée et portée à la connaissance de la direction.

Recommandation 03 :

- chaque service y aura une tache précise.

Source : Etablis par nous-mêmes

3.3. Phase de conclusion

C'est la phase ultime de la mission d'audit interne, elle a pour but de synthétiser l'ensemble des étapes de la mission d'audit, et de mettre l'accent beaucoup plus sur les résultats de la mission en terme de problème détectés, donner des réponses aux recommandations et suivi une évaluation définitive en matière d'amélioration.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- ✓ La réunion de clôture ;
- ✓ Le rapport d'audit final ;
- ✓ La lettre de président.

3.3.1. La réunion de clôture

Cette réunion a été sanctionnée par un procès-verbal, qui se présente comme suit :

Procès Verbal de la réunion de clôture

Mission d'audit de la fonction achat

Bejaia le 09/05/2023

Société auditée : Entreprise Portuaire de Bejaia

PROCÈS VERBAL

Objet : réunion de clôture.

Ordre du jour :

- Présenter et valider les constats ;
- Explication des recommandations ;
- Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de mission.

Participants :

L'auditrice : ABDELKAOUI HOURIA

Les audités : Le responsable des approvisionnements
Le responsable des achats
Le responsable des stocks
Le responsable de la comptabilité et finance

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.

Signature des auditeurs

Signature des audités

Source : Etablie par nous-mêmes

3.3.2. Le rapport d'audit final :

Le rapport sera diffusé à la direction générale et aux responsables de l'entité auditée

Structure auditée : Fonction achat Entreprise portuaire de Bejaia

RAPPORT D'AUDIT FINAL

Mission : Audit interne.

Date d'envoi du rapport : 12/05/2023

Destinataire : Direction générale de la société

Réalise par : ABDELKAOUI HOURIA

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre direction générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction d'achat à base de notre audit. Cette mission s'est déroulée au sein de la fonction d'achat elle concerne toutes les fonctions susceptibles d'être intéressées par cette fonction à savoir service gestion de stock, comptabilité, fournisseurs et le service trésorerie. Les objectifs correspondent aux zones de risques déjà détectées tout au long de cette mission et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions suivantes :

Faiblesse 1 :

Le traitement des factures fournisseurs présente des faiblesses de contrôle interne et rend possible des règlements non justifiés.

Recommandation 1 :

Comparer les éléments du bon de commande avec ceux de la facture et du bon de réception, puis comptabiliser la facture.

Le comptable devrait recevoir un bon de réception établi par le magasinier, précisant clairement la nature, la quantité et la qualité des matières premières réceptionnées.

Vérifier que le délai de règlement demandé par le fournisseur coïncide celui qui a été négocié.

Faiblesse 2 :

L'absence de rigueur dans l'exécution des inventaires physiques compromet la fiabilité du bilan et facilite les fraudes de marchandises

Recommandation 2 :

Un double comptage doit être réalisé en cas d'écarts significatifs,

Toutes différence significative doit être analysée, expliquée et portée à la connaissance de la direction.

Faiblesse 3 : une forte pression sur le service gestion de stock

Recommandation 3 : chaque service y aura une tâche précise.

3.3.3. Lettre de président

La lettre du président présente une conclusion de la mission d'audit, effectuée par les auditeurs, adressée à la direction générale, ainsi rédigé :

Monsieur le directeur,

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction achat, nous avons procédé à l'évaluation des dispositifs du contrôle interne entre le 11/04/2023 et 10/05/2023.

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

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

Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :

- le traitement des factures fournisseurs présente des faiblesses de contrôle interne et rend possible des règlements non justifiés ;
- l'absence de rigueur dans l'exécution des inventaires physiques compromet la fiabilité du bilan et facilite les fraudes de marchandises ;
- une forte pression sur le service gestion de stock.

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 meilleurs.

Signature de chef de mission.



Conclusion
générale

Conclusion générale

Durant notre stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous avons pu effectuer un état des lieux et constituer une idée sur la fonction d'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci.

En effet, l'audit interne se traduit par une intervention qui vise à ressortir les erreurs, il peut maintenir un organisme sans lui indiquer la direction. L'audit interne est une fonction de contrôle et de conseil et sa finalité consiste en l'amélioration constante du contrôle interne permettant ainsi de protéger l'entreprise et d'augmenter sa performance opérationnelle.

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.

La mission principale de l'auditeur interne est de s'assurer que les risques encourus sont correctement gérés et anticipés. Il s'attache à savoir si les procédures sont correctement établies par la hiérarchie, connues et respectées par les collaborateurs. Il permet, par ailleurs, d'anticiper les éventuels futurs problèmes et leurs conséquences tout en proposant des recommandations.

Rappelons que l'objectif assigné à ce travail de recherche consiste à répondre à notre problématique qui s'intéresse à la manière dont **se déroule une mission d'audit interne au sein de l'EPB et de son impact sur la fonction d'achat.**

En outre, nous avons pu constater que l'audit interne, au niveau de la fonction d'achat de l'EPB, 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.

Notre stage au niveau de l'EPB nous a permis de mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques quant à la réalisation de la mission d'audit interne de la fonction d'achat, et d'apprendre les mécanismes d'une mission d'audit interne.

Cette confrontation entre la réalité et le terrain nous a permis de confirmer les hypothèses de la recherche et que nous allons d'ailleurs rappeler ;

- L'audit interne est un processus qui assure la maîtrise et l'optimisation des opérations au sein de l'entreprise. Sa mission consiste à accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant, avec objectivité, une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

Une mission d'audit interne au niveau de la fonction d'achat de l'EPB se déroule en trois phases : une phase de préparation, une phase de réalisation et une phase de conclusion.

- Le contrôle interne, à son tour, contribue à la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'information interne de l'EPB.
- La gestion des risques dans l'entreprise est un volet important, elle aide, en effet, à éviter les situations qui peuvent entraver la réalisation des objectifs dans l'entité. Elle contribue dans la prise des décisions.

Lors de la réalisation de ce travail, nous avons pu constater une abondance (disponibilité) d'informations concernant le thème traité, une disponibilité d'ouvrages et de revues portant sur l'audit interne. Or, nous avons rencontré quelques difficultés dans la rédaction du chapitre empirique vue la contrainte du temps et la charge du travail que subit le service de la fonction d'achat au sein de l'EPB. Cela ne nous a certainement pas empêché de mener à bien notre enquête de terrain et d'apporter des réponses à nos questions.

Pour conclure notre modeste (humble) travail, nous proposons quelques recommandations qui ont été construites à travers notre revue de littérature et nos observations sur terrain.

Lors de la réalisation d'une mission d'audit interne, il est nécessaire de comparer les éléments du bon de commande avec ceux de la facture et du bon de réception, puis comptabiliser la facture. En outre, toute différence significative doit être analysée, expliquée et portée à la connaissance de la direction. Afin d'éviter une pression sur le service de la gestion de stock, il est important d'avoir une tâche précise dans chaque service.

Bibliographie

I. Les ouvrages

- ✚ Bernard. GRAND, Bernard. VERDALLE, « Audit comptable et financier », Ed. ECONOMICA, 1999.
- ✚ Dr KHELASSI Réda, « les applications de l'audit interne », Houma éditions, Alger.
- ✚ Elisabeth. BERTIN, Christophe. GODOWSKI, Rédha. KHELASSI, « contrôle interne, manuel comptabilité et audit », BERTI Editions, Alger, 2013.
- ✚ Elisabeth. BERTIN, « audit interne, enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, 2007
- ✚ Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Groupe EYROLLES, 2010.
- ✚ Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2002, 4^e édition.
- ✚ Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'Audit Interne », Groupe EYROLLES, 2006, 6^e éditions.
- ✚ Jacques. RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne primé par L'IFACI », Groupe EYROLLES, 2006, 6e éditions.
- ✚ Robert. OBERT, Marie – Pierre. MAIRESSE, « comptabilité et audit », DUNOD, Paris, 2007
- ✚ Sous la direction d'Alain. BURLAUD, « comptabilité et audit », Editions Foucher, 2012, 6^e édition.
- ✚ Sous la direction de Gérard. VALIN, « Controlor & Auditor », DUNOD, Paris, 2006.

II. site web

- ✚ <https://www.studocu.com/row/document/université-batna-2/hygeine/historique-de-l'audit/23682349> la date de consultation 05/05/2023.

Annexes

Plan Comptable

Par Ordre Numérique

Compte	Désignation
382	ACHATS AUTRES FOURNITURES
3820	ACHATS MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION
3821	ACHATS CARBURANTS ET LUBRIFIANTS
3822	ACHATS PRODUITS D'ENTRETIEN
3823	ACHATS FOURNITURES D'ATELIER
3824	ACHATS PETIT OUTILLAGE
38250	ACHATS PDR MAT. TRANSPORT
38251	ACHATS PDR MAT. EXPLOITATION
38252	ACHATS PDR MAT. NAVAL
38253	ACHATS PDR PNEUMATIQUES
3826	ACHATS FOURNITURES DE BUREAU
3827	ACHATS FOURNITURES MÉCANOGRAPHIQUES
38290	ACHATS DIVERSES FOURNITURES
38291	ACHATS HABILLEMENT
14 Compte(s)	

Bon de Commande N° : 20230582

Date : 18/04/2023

Fournisseur : 401136 IMPRIMERIE MESSAOUDI " TRAVAUX D'IMPRESSION "

Référence Devis / Proformat : CONTRAT N°62/DA/2021

Date Demande d'Achat : 17/04/2023

— Demande d'Achat : 20230853/ 20230854/ 20230856

Description	C.Cout	U. M	Quantité	Prix Unit	Tva	Montant HT
— CHEMISE DE PRESENTATION	10001000	U	100,00	165,00	19	16 500,00
— REGISTRE DOLEANCES DES CITOYENS	10001000	U	4,00	3 250,00	19	13 000,00
			Montant HT			29 500,00
			Montant TVA			5 605,00
			Montant TTC			35 105,00

— Arrêter la présente Commande à la somme de :
trente cinq mille cent cinq Dinar

— Observation: BDF N°051 DU 11/04/2023
AFFECTATION: DG
SELON LE PV COMPLEMENTAIRE N°15
BDF N°052 DU 16/04/2023
AFFECTATION:DG/DDD

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

— Visa du service budget

L'Ordonnateur

ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAJA
 13 Avenue des Freres Ahrami 06000 Bejaia
 Tél: 034 16 76 34/35 Fax: 034 16 75 71
 RC n°: 08 B 0183382-09/00 NIS n°: 00000 03183382 99

Bon d'Entrée Magasin

N° : 20230321

DATE: 15/05/2023
 PAGE: 1

Type Entrée : Achat
 Type Achat : Local
 Commande : 20230362
 Fournisseur : 401136
 Facture : 20230464

Date de Commande : 16/04/2023
 IMPRIMERIE MESSAOUDI "TRAMALX D'IMPRESSION"
 Date Facture : 14/05/2023
 N° Fact. Fournisseur : 036/2023

Code Unité :
 Date d'Entrée : 15/05/2023
 Date de Valorisation : 15/05/2023
 Demande d'Achat : 20230863/20230854/20230864

Article	Designation	U.M	Miq.	Gls.	Qte reçue	Prix Unit	M. d'Achat	Coût d'achat	Compte
3121000-035	CHEMISE DE PRESENTATION	U	H1		100.00	165.00	16500.00	16500.00	322600
3121000-036	REGISTRE DOLEANCES DES CITOYENS	U	H1		4.00	3250.00	13000.00	13000.00	322600
								29 500.00	

M.H.T : 29 500.00 DA
 M.T.Y.A : 0.00 DA
 M.T.Y.A : 0.00 DA
 M.T.Y.A : 0.00 DA
 M.T.T.C : 29 500.00 DA

Observation: FACTURE N036/2023 DU 14/05/2023



IMPRIMERIE MESSAOUDI

Établissement Messaoudi Mohamed

Tout Travaux d'Impression Typo-Offset

Siège Social Mellala W. Béjaia Tél / Fax : 034 16 13 63/ Mobile: 0797 48 80 64 / 0540 14 36 94

C.B.: B.E.A Béjaia N° 002000410412200011/89
R.C.: N° 99 A 0920919
I.F.: N° 16506010173617000000
Art.: N° 0651 10 14003
NIS: N° 1965 0601 01736 34

Facture 036/2023

Doit: Entreprise Portuaire Béjaia

vbc N°0582 du 18/04/23

N°	Désignation	Qté.	P.U	Montant
01	Chemise de présentation	100	165,00	16 500,00
01	Registre Doleances des citoyens	04	3 250,00	13 000,00
Montant H,T				29 500,00
T.V.A 19%				5 605,00
Montant TTC				35 105,00
R.G 5 %				1 755,25
Montant a payer				33 349,75

La présente facture est arrêtée à la somme de :

Trente Trois Mille Trois Cent Quarante Neuf Dinars et Soixante Quinze Centimes

Béjaia le, 14/05/2023

Email: imprimeriemessaoudi@gmail.com

 ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA	Révision N°: 00	Imprimé	Date: 01/01/2015
	EPB.IMP.233	Lettre de Paiement	Page: 1 / 1

Réf : 20230327

A
Monsieur le Directeur Des Finances
et de la Comptabilité

Nous vous demandons de bien vouloir régler par Virement

En faveur de : IMPRIMERIE MESSAOUDI " TRAVAUX D'IMPRESSION

La somme de (1) 33 349,75 DZD TTC

(2) trente trois mille trois cent quarante neuf Dinars algerien et soixante quinze

Se rapportant à la commande N° 20230582 Du: 18-04-2023

Conformément au Contrat N° 62 | DA | 2023

Ayant fait l'objet d'une Facture 036/2023 Du 14/05/2023

A cet effet, nous vous transmettons les pièces justificatives suivantes :

- 02 Exemplaires de facture
- 02 Exemplaires du bon de commande
- 01 Exemplaire du bon de livraison
- 01 Bon d'entrée en stock

Le 16/05/2023

Le Directeur

Tables des matières

Table des matières

Introduction générale 1	1
Chapitre 01 : cadre théorique de l'audit interne	5
Introduction	5
Section 01 : généralités sur l'audit	5
1.1 La dimension historique et progrès de l'audit	5
1.2 Quelques définitions d'audit interne	8
1.3 L'auditeur et Les règles de bonne conduite d'audit interne	8
1.4 Les catégories d'audit les plus classiques	10
1.4.1 Audit opérationnel et audit de conformité	10
1.4.2 Fonction audit interne	11
1.4.3 L'audit légal et l'audit contractuel	11
1.4.4 Audit comptable et financier	11
1.4.5 Autres audits	12
1.5 Les objectifs de l'audit interne	13
1.5.1 La régularité	13
1.5.2 L'efficacité	13
1.5.3 La pertinence	13
Section 02 : le positionnement de la fonction d'audit interne	14
2.1 Typologie des missions d'audit	14
2.1.1 Critère du caractère facultatif ou obligatoire	14
2.1.2 Critère de la position de la fonction d'audit	15
2.2 Principes d'audit interne	16
2.3 Notions voisines d'audit interne	16
2.3.1 L'audit interne et l'audit externe	17
2.3.2 L'audit interne et l'inspection	17
2.3.3 L'audit interne et le contrôle de gestion	18

2.3.4	La comparaison entre l'audit interne et contrôle interne.....	20
2.4	La place du service d'audit interne dans l'entreprise	21
Section 03 : l'aspect théorique du contrôle interne.....		22
3.1	Définitions du contrôle interne	22
3.2	Les différents types de contrôle	22
3.3	Les composantes du contrôle interne	23
3.3.1	Un environnement de contrôle favorable	23
3.3.2	Une Evaluation des risques	25
3.3.3	Des activités de contrôle	25
3.3.4	L'information et la communication	26
3.3.5	Le Pilotage	26
3.4	Les outils et techniques du contrôle interne	27
3.4.1	L'organisation	27
3.4.2	Le contrôle de 1 ^{er} niveau	27
3.4.3	Le contrôle de gestion	27
3.4.4	L'audit interne	27
3.4.5	La vérification (ou inspection) de service	28
3.4.6	L'audit externe (ou consultants externes)	28
3.4.7	Le contrôle des procédures et des systèmes	28
3.4.8	Séparation des fonctions (taches).....	28
3.4.9	La responsabilité	29
3.4.10	Supervision des délégations	29
3.4.11	Description des traitements informatiques et des logiciels	30
3.4.12	Restriction des accès	30
3.4.13	Protection physique	30
3.5	Objectifs du contrôle interne	30
3.5.1	Sauvegarde des actifs	31

3.5.2	Optimisation des ressources	31
3.5.3	Respect des directives	31
3.5.4	Fiabilité des informations	32
3.6	Les limites du contrôle interne	32
Conclusion.....		33
Chapitre 02 : la démarche et la conduite de la mission d’audit interne.....		35
Introduction.....		35
Section 01 : le code déontologie et les normes d’audit interne.....		35
1.1	Les normes de l’audit interne	35
1.1.1	Le code de déontologie	36
1.1.2	Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées.....	37
1.1.3	Les Normes de Fonctionnement et normes de mise en œuvre associées	38
Section 02 : le déroulement de la mission d’audit.....		42
2.1	Définition de la mission.....	42
2.1.1	L’objet	42
2.1.2	La Fonction	42
2.1.3	La durée.....	43
2.2	Les phases de la mission d’audit	43
2.2.1	La phase préparation	43
2.2.1.1	L’ordre de mission.....	43
2.2.1.2	La prise de connaissance	44
2.2.1.3	L’identification et l’évaluation des risques	45
2.2.1.4	La définition des objectifs	46
2.2.2	la phase de réalisation	48
2.2.2.1	La réunion d’ouverture	48
2.2.2.2	Le programme d’audit	49
2.2.2.3	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	49
2.2.2.4	Le travail sur le terrain.....	49

2.2.3	La phase de conclusion	49
2.2.3.1	La réunion de clôture	49
2.2.3.2	Le Rapport d'audit interne.....	50
2.2.3.3	Le suivi du rapport d'audit interne	51
Section 03 : les outils et les techniques de l'audit interne.....		51
3.1	Les outils et techniques de l'audit interne	51
3.1.1	Les outils d'interrogation sont :	51
3.1.1.1	Les sondages statistiques (ou échantillonnages)	53
3.1.1.2	Les interviews.....	55
3.1.1.3	Les outils informatiques	55
3.1.1.3.1	Les outils de travail de l'auditeur.....	56
3.1.1.3.2	Les outils de réalisation des missions	56
3.1.1.3.3	Les outils de gestion du service	56
3.1.1.3.4	L'informatique communicante.....	57
3.1.1.4	Vérifications, analyses et rapprochements divers.....	57
3.1.2	Les outils de description	58
3.1.2.1	L'observation physique	58
3.1.2.2	Le narratif	60
3.1.2.3	Les organigrammes.....	60
3.1.2.4	Les diagrammes.....	60
3.1.2.5	Les grilles de séparation des taches	62
Conclusion.....		63
Chapitre 03 : réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction d'achat au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.....		65
Introduction.....		65
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (L'EPB).....		65
1.1	Présentation de l'EPB.....	65
1.1.1	Historique	65
1.1.2	Implantation géographique du port de Bejaia	66

1.1.3	Historique et cadre juridique	67
1.1.4	Missions et activités de l'EPB.....	69
1.1.4.1	Missions de l'entreprise.....	69
1.1.4.2	Activités de l'entreprise.....	69
1.1.5	Organisation de l'EPB.....	70
Section 02 : la fonction d'achat.....		74
2.1	Présentation de la fonction d'achat.....	74
2.2	Objectifs de la fonction d'achat.....	75
2.3	Les missions de la fonction d'achat.....	75
2.4	La procédure d'achat	75
2.4.1	Emission du besoin :	76
2.4.2	Livraison ou demande d'achat	76
2.4.3	Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande.....	76
2.4.4	Réception et contrôle des marchandises.....	76
2.4.5	Comptabilisation	76
2.4.6	Règlement.....	76
2.5	Le processus d'achat.....	78
2.5.1	L'identification du besoin	78
2.5.2	La recherche de fournisseurs.....	78
2.5.3	Le lancement d'appel d'offres.....	79
2.5.4	L'analyse des offres	79
2.5.5	La négociation	79
2.5.6	La contractualisation	80
2.5.7	Réception de la commande et vérification de la facture	80
2.5.8	Comptabilisation et règlement des factures fournisseurs.....	80
2.6	Les participants de processus d'achat.....	80
Section 03 : le déroulement de la mission d'audit interne de la fonction d'achat.....		81
3.1	La phase de préparation.....	81

3.1.1	Ordre de mission (lettre de mission) :	82
3.1.2	La familiarisation (prise de connaissance) :	83
3.1.2.1	Présentation du service audité	83
3.1.2.2	La procédure d'achat	84
3.1.2.3	La répartition des tâches au sein du service achat ;	84
3.1.3	Identification des zones de risques :	86
3.1.3.1	Diagramme de circulation des documents :	86
3.1.3.2	Le Questionnaire de prise de connaissance (QPC):	88
3.1.3.3	Tableau d'analyse des risques :	91
3.1.4	Détermination des objectifs d'audit :	92
3.2	Phase de réalisation	94
3.2.1	La réunion d'ouverture	94
3.2.2	Le programme d'audit (ou planning de réalisation)	95
3.2.3	Travail de terrain	96
3.3	Phase de conclusion	101
3.3.1	La réunion de clôture	101
3.3.2	Le rapport d'audit final :	102
3.3.3	Lettre de président	102
	Conclusion générale	103

Bibliographie

Annexes

Résumé :

Dans les petites entreprises, le contrôleur peut vérifier directement ou facilement les opérations liées au contrôle interne, mais cela devient très difficile et délinquant lorsque l'entreprise prend d'autre forme et devient plus grande, car la mission de vérification et de découvrir les variations et les lacunes, nécessite l'installation des outils importants et des dispositifs visent à s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit ses missions avec efficacité et efficience pour faire cette entreprise.

Dans cette étude, on a approfondie notre étude sur l'audit interne, la mission, ses objectifs, son importance et les étapes de déroulement d'une mission d'audit ou contrôle interne, qui lui mener à une situation stable et une meilleure performance, avec moins de risques.

La particularité d'audit interne, est de trouver un lien entre l'efficacité de ce processus de contrôle et l'amélioration de la performance.

Mots clés : audit interne, contrôle interne, mission d'audit interne

Abstract

In small companies, the controller can directly or easily verify the operations related to internal control, but it becomes very difficult and delinquent when the company takes another form and becomes larger, because the mission of verification and to discover the variations and shortcomings, requires the installation of important tools and devices aimed at ensuring that each department of the company fulfills its missions effectively and efficiently to do this business.

In this study, we deepened our study on the internal audit, the mission, its objectives, its importance and the stages of progress of an audit or internal control mission, which lead to a stable situation and a better performance, with less risk.

The particularity of internal audit is to find a link between the effectiveness of this control process and the improvement of performance.

Keywords: internal audit, internal control, internal audit mission.