

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce –ESC d'Alger-

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences

Financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

**La contribution de l'audit interne dans
l'amélioration de la performance de l'entreprise.**

Cas : Entreprise SONARIC SPA.

Elaboré par :

BIREM Meriem Hanane

Encadré par :

Mr. BENZIADI Djamel

Lieu du stage : Entreprise SONARIC SPA. MCE 2 lot El IDRISSE Bouzareah.

Période du stage : du 10/04/2019 au 23/05/2019.

2018/2019

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce –ESC d'Alger-

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences

Financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

**La contribution de l'audit interne dans
l'amélioration de la performance de l'entreprise.**

Cas : Entreprise SONARIC SPA.

Elaboré par :

BIREM Meriem Hanane

Encadré par :

Mr. BENZIADI Djamel

Lieu du stage : Entreprise SONARIC SPA. MCE 2 lot El IDRISSE Bouzareah.

Période du stage : du 10/04/2019 au 23/05/2019.

2018/2019

Remerciements

Je tiens à remercier DIEU le tout-puissant de m'avoir donné la foi et la volonté d'aller jusqu'au bout pour élaborer ce travail.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude et ma vive reconnaissance à mon promoteur Monsieur BENZIADI Djamel, je le remercie infiniment pour sa contribution à l'aboutissement de ce travail.

Je tiens à remercier également Madame AMEUR Samira, pour son précieux accompagnement au cours de ce stage que j'ai passé dans des bonnes conditions. Je remercie madame pour ses conseils judicieux et pertinents. Sa disponibilité était complète et généreuse.

Je tiens à remercier Monsieur TAHAR Fodil directeur des finances et comptabilité au sein de l'entreprise SONARIC.

Par ailleurs, je tiens à remercier mon oncle REDJIMI Cherif pour son aide précieuse.

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin durant l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A mes très chères parents, en particulier à celle qui m'a élevé et a fait de moi ce que je suis, ma très chère mère.

A mes très chères frères : Mohamed Anis, Mohamed Amine.

A toutes ma famille : ma grand-mère, mes oncles, mes tantes.

A mon oncle REDJIMI Cherif.

A madame BENOSMANE Assia.

A monsieur LALA Chokri.

A madame AMEUR Samira.

A tous mes professeurs de l'ESC, je nommerai monsieur BENZIADI Djamel.

A mes amies intimes sans oublier ceux de l'ESC.

A vous qu'Allah te sème encore plus de gloire.

Meriem Hanane

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre 1 : Concepts et fondamentaux de l’audit interne et de la performance de l’entreprise

Introduction

Section 1 : Notions fondamentales de l’audit interne.....3

Section 2 : Caractéristiques et approches de l’audit interne.....17

Section 3 : Généralités sur la performance de l’entreprise.....27

Conclusion

Chapitre 2 : Liens entre l’audit interne et la performance de l’entreprise

Section 1 : Réglementation et normes de l’audit interne.....40

Section 2 : La démarche de l’audit interne.....51

Section 3 : les apports de l’audit interne dans la performance de l’entreprise.....64

Conclusion

Chapitre 03 : Réalisation d’une mission d’audit interne au sein de SONARIC

Introduction

Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil.....73

Section 02 : Déroulement d’une mission d’audit interne au sein de SONARIC.....85

Section 03 : Les apports de l’audit interne sur la performance de l’entreprise
SONARIC.....98

Conclusion

Conclusion générale

Abréviations	Significations
AACIA	Association des Auditeurs Consultant Internes Algériens
BCG	Matrice Boston Consulting Group
CA	Chiffre d'affaires
CIA	Certified Internal Auditors Examination
COCO	Criteria of Control Committee
COSO	Commitee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
CRFS	Compte rendu final au site
CRIPP	Cadre de référence international des pratiques professionnelles
EAP	Etat des actions de progrès
FCS	Facteurs Clés de Succès
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse de problème
GMO	Guide de mise en œuvre
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IFAC	International Fédération of Accountants
IFACI	Institut Français des Auditeurs Consultants Internes
IIA	The Institute of Internal Auditors
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International Organization for Standardization
NMO	Norme
OR	Ossature du rapport
OST	Organisation Scientifique de Travail
P de V	Programme de vérification
PDM	Part de marché
PSO	Produits semi-ouvrés
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SCI	Système de contrôle interne
TFFA	Tableau des forces et faiblesses apparentes
UFAI	Union Francophone de l'Audit Interne
SONARIC	Société nationale de réalisation et de gestion des industries connexes

Figures	Titres	Pages
Figure n° 1	La relation entre l'audit interne et l'atteinte des objectifs de l'entreprise	67
Figure n° 2	Organisation de l'entreprise SONARIC	77

Tableaux	Titres	Pages
Tableau n° 1	Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	9
Tableau n° 2	Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion	11
Tableau n° 3	Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne	12
Tableau n° 4	Comparaison entre l'audit interne et le risque management	13
Tableau n° 5	Comparaison entre l'audit interne et l'inspection	14
Tableau n° 6	Comparaison entre l'audit interne et l'audit de qualité	15
Tableau n° 7	Comparaison entre l'approche méthodique et l'approche systématique	26
Tableau n° 8	Tableau des risques	53
Tableau n° 9	Capacité journalière de production	76
Tableau n° 10	Questionnaire du contrôle interne	86
Tableau n° 11	Tableau des forces et faiblesses	87
Tableau n° 12	La levée des réserves	99
Tableau n° 13	Echantillon de l'étude qualitative	101

Les entreprises sont confrontées à l'amélioration de leurs performances qui leurs permettront d'être compétitives et gagner des parts de marché, donc notre objectif de recherche est de déterminer comment l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs. Ainsi les apports de l'audit interne sur l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans ce cadre, nous avons participé à une mission d'audit interne au sein de l'entreprise SONARIC afin de suivre la démarche concernant les consommations d'une unité de production qui ont été jugés excessifs. Ainsi constater de visu la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pour mener notre étude nous avons opté pour une méthode descriptive permettant de mieux cerner la partie théorique en outre une démarche analytique a été utilisé.

Nous avons abouti aux résultats suivants : l'audit interne permet de détecter les dysfonctionnements qui influencent la performance de l'entreprise SONARIC. Ainsi il joue un rôle important dans l'amélioration de la performance grâce au suivi des recommandations et l'élaboration des plans d'action efficaces.

Mots clés :

Audit interne, performance, recommandations, plans d'action.

Companies are facing improved performance that will allow them to compete and gain market share, so our research objectives are to determine how internal audit helps the organization achieve its goals. Thus the contributions of the internal audit on the improvement of the performance of the company.

In this context, we took part in an internal audit mission within the SONARIC Company in order to follow the approach concerning the consumptions of a production unit that were considered excessive. See for yourself the contribution of internal audit in improving the company's performance.

To conduct our study we opted for a descriptive method to better understand the theoretical part and an analytical approach was used.

We have achieved the following results: internal audit can detect malfunctions that influence the performance of SONARIC. It plays an important role in improving performance by following up on recommendations and developing effective action plans.

Keywords :

Internal audit, performance, recommendations, action plans.

Introduction générale

Les entreprises et les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée à travers une décentralisation de la prise de décision pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant et ses collaborateurs sont naturellement responsables de la maîtrise du fonctionnement de l'organisation.

A cet égard, l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs, il représente donc l'outil privilégié qui permet l'amélioration des performances de l'entreprise.

Ainsi la fonction de l'audit interne donne l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous-contrôle » maîtrisées et qu'elles contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, s'appuyant sur les procédures, les lois et les règles de la profession. A travers ses opérations de contrôles internes planifiées ou ordonnées, l'audit interne apporterait des recommandations objectives et réalistes permettant aux décideurs de l'entreprise de prendre les décisions adéquates. Ainsi dans ses rapports, l'audit interne évalue le fonctionnement des structures de l'entreprise par rapport aux objectifs assignés et la maîtrise des risques inhérents à leur activité. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilité, ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action plus axé sur la performance que sur la simple conformité.

Il convient de souligner à cet effet que l'activité de l'audit interne a fait preuve dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience. Donc un système de contrôle interne efficace est un élément-clé de la gestion de l'entreprise et représente la condition première d'une conduite prudente d'une organisation.

Problématique

Suite à ce qui a été présenté ci-dessus la problématique suivante s'impose :

« Comment la pratique de l'audit interne peut-elle améliorer la performance de l'entreprise ? »

Questions secondaires

De cette problématique découlent les questions suivantes auxquelles on essayera de répondre :

- Qu'est-ce que l'audit interne et qu'est-ce que la performance de l'entreprise ?
- Quelle est la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit interne ?
- Quel est l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise SONARIC ?

Hypothèses

Pour répondre à ces questions, la détermination des hypothèses est nécessaire pour fournir des explications à des faits et pour cela, on a déterminé les hypothèses suivantes :

H 1 : L'audit interne est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseils, mené pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation.

H 2 : la performance consiste à la réalisation des objectifs tracés avec un minimum de coûts ce qui se traduit comptablement par la réalisation d'un résultat bénéficiaire.

H 3 : l'auditeur interne suit une démarche méthodologique et rigoureuse dans l'élaboration du rapport final sur la structure auditée.

H 4 : l'audit interne permet de détecter les dysfonctionnements qui influencent la performance de l'entreprise SONARIC. Ainsi il joue un rôle important dans l'amélioration de la performance grâce au suivi des recommandations et la levée de réserves.

Objectifs de la recherche

Il est admis que : « l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs ».

Pour cela notre objectif de recherche est de déterminer comment l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs, et l'utilité les apports de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Intérêts de la recherche

L'intérêt de ce sujet est dicté par l'importance que donne l'ensemble des entreprises dans le monde à l'apport de l'audit interne en matière d'amélioration de fonctionnement de l'entreprise. Ce travail propose aux entreprises, aux étudiants chercheurs et aux parties concernées des éléments qui leurs permettant de comprendre le bienfondé de l'audit interne, les amener à ne plus voir les auditeurs uniquement comme « des gendarmes de l'entreprise », mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous.

Ce travail tente d'expliquer et de prouver que l'audit interne ne doit plus être considéré comme une contrainte réglementaire, mais comme une démarche volontaire et complémentaire aux autres fonctions de l'entreprise.

Méthodologie de la recherche

Pour mieux répondre à la problématique précisée ci-dessus et vérifier les hypothèses précédentes, nous avons choisi la méthode descriptive et analytique.

- Une démarche descriptive : une recherche documentaire a été entreprise afin de résumer l'essentiel des théories et des approches concernant le sujet étudié, par différents auteurs.

Nous le proposons aux chapitres 1 et chapitre 2.

- Une démarche analytique : des données ont été collectées au sein de l'entreprise se rapportant à une analyse des rapports d'audit interne, leurs mises en œuvre au sein des structures auditées et les résultats obtenus après des actions entreprises. Un entretien est proposé au chapitre 3.

Plan de travail

Le plan adopté pour la rédaction de ce présent mémoire est constitué de trois chapitres

Premier chapitre : est consacré aux concepts et fondamentaux de l'audit interne et de la performance de l'entreprise : Notions fondamentales de l'audit interne, caractéristiques et approches de l'audit interne, généralités sur la performance de l'audit interne.

Deuxième chapitre : traitera les liens entre l'audit interne et la performance de l'entreprise : Réglementation et normes de l'audit interne, la démarche de l'audit interne, les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Troisième chapitre : portera pratiquement sur le déroulement d'une mission d'audit interne concernant la vérification des consommations d'une unité de production, l'impact de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise SONARIC.

Chapitre 01 :

Concepts et fondamentaux de l'audit interne et de la performance de l'entreprise

Le bon fonctionnement de toute organisation nécessite une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Dans un tel contexte, la mise en place d'un service d'audit interne s'impose aux organisations et sa bonne performance doit être admise. Mais dans les pays en voie de développement, l'audit en raison de la jeunesse du métier, est toujours perçu avec crainte, malgré le regard particulier, professionnel et salubre qu'il apporte.

A cet effet, la fonction d'audit interne contribue considérablement à l'évolution des différents processus de l'entité en particulier, le management des risques, la gouvernance de l'entreprise, et le contrôle interne.

Ce chapitre sera consacré essentiellement à des généralités sur l'audit interne et la notion de la performance. A cet effet, La première section sera consacrée pour les notions fondamentales de l'audit interne, ensuite, dans la deuxième section on va présenter les caractéristiques et les approches de l'audit interne, enfin, la troisième section dont laquelle nous présenterons des généralités sur la performance.

Section 1 : Notions fondamentales de l'audit interne

1. Historique de l'audit interne

Le terme audit trouve son origine dans la racine latine « audio, Audire : écouter ». Cette origine montre la réelle signification d'écoute de la fonction. Son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une situation.

Au XII^e siècle, le mot audienta ou audience prend une signification juridique : l'auditeur est alors, officier de justice, parfois il est audientier, juge d'appel en pairie.

Au sein de l'église de Rome, l'auditeur est membre, soit de la rote, soit de la chambre apostolique.

Dans les monastères, l'auditeur est un envoyé par son ordre, chargé de vérifier que la règle y est bien appliquée. En Angleterre l'audit est, alors, une séance au cours de laquelle les comptes, entre fermiers et le monastère d'une cathédrale, sont rendus.

Sous la monarchie française, les « auditeurs des régimes royaux » sont dévolus à l'examen des finances royales. En matière de justice, les auditeurs préparent les procès, rédigent les rapports. ¹»

« La fonction de l'audit interne est apparue pour la première fois aux Etats-Unis et cela après la fameuse crise économique de 1929, une forte récession économique a touché plusieurs entreprises c'est pourquoi l'établissement de l'ordre du jour était indispensable pour rétablir l'économie. »²

Jusqu'à-là les grandes entreprises américaines feront appel aux services de l'audit externe dans le but de la certification des comptes, bilans et les états financiers. Les entreprises qui subissaient cette récession cherchaient à minimiser leurs dépenses, c'est-à-dire réduire les charges liées à la revue périodique de leurs comptes.

Les entreprises cotées en bourse faisaient appel aux cabinets d'audit externe dans le but de la certification des états financiers. La crise financière à amener ces entreprises de

¹ KHELASSI Reda : « L'audit interne », 2^{ème} édition, édition Houma, Alger, 2007, p 21.

² RENARD Jacques : « Théorie et pratiques de l'audit interne », 7^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2010, P 36.

confier les tâches assumées uniquement par les bureaux d'audit externe au personnel de l'entreprise d'où le terme « interne » s'avère que les auditeurs sont des membres de l'entreprise.

Au fil du temps, la fonction de l'audit interne s'est dispatchée dans tous les domaines, et elle est passée du domaine purement comptable et financier à l'ensemble des fonctions et des opérations de l'entreprise. Ainsi avec la mondialisation, le développement de cette fonction est lié à l'existence de deux instituts chargés de la normalisation de l'audit interne¹ : L'IIA dans un premier temps et l'IFACI dans un deuxième temps.

- ✓ **IIA (The institute of internal auditors)** : cet organisme a été officiellement créé le 17 Novembre 1941 aux USA. Et ayant pour objectifs :
 - Elaborer, promouvoir et diffuser les connaissances et les informations concernant l'audit interne et les sujets qui s'y rapportent ;
 - Etablir et maintenir des normes d'intégrité, d'éthique, et de comportement pour les auditeurs internes ;
 - Fournir à ses membres, aux parties intéressées et au grand public, des informations concernant l'audit interne, les pratiques et les méthodes.
- **IFACI (Institut français des auditeurs consultants internes)** : « Fondé en 1965 sous le statut associatif, il rassemble plus de 5600 professionnels de l'audit et du contrôle interne et plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'institut favorise la diffusion des normes internationales de l'audit interne et des meilleurs pratiques des métiers de la maîtrise des risques. L'IIFACI est affilié à l'IIA qui bénéficie d'un réseau de 180000 adhérents. »

2. Définitions et objectifs de l'audit interne

2.1. Définitions de l'audit interne

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne² :

- **Définition de 1947**

La première définition de l'audit interne a été approuvée par le bureau directeur de l'IIA le 15 juillet 1947 et publiée dans le cadre du « statement of responsibilities of internal auditing »-Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne- :

¹ [http : // www.ifaci.org](http://www.ifaci.org) (consulté le 19/04/2019 à 13 :54 H).

² BOUDRIGA, Zied, « L'audit interne : Organisation et pratiques », collection Azurite, Tunisie, 2012, p 31-35.

« L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation pour la revue de la comptabilité, la finance et les autres opérations constituent une base des services de nature protectrice et constructive au profit du management.

C'est un type de contrôle qui opère en mesurant et évaluant l'efficacité des autres types de contrôle.

Il s'intéresse principalement aux aspects comptables et financiers. Mais il peut aussi s'intéresser à des sujets de nature opérationnelle. »

- **Définition de 1971**

Suite à la modification, en 1971, de la Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne, la définition de l'audit interne a été modifiée. Celle-ci se présente comme suit :

« L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation pour la revue des opérations au service du management. C'est un contrôle managérial qui opère en mesurant et évaluant les autres contrôles. »

- **Définition de 1978**

Les « Standards for the Professional Practice of Internal Auditing » -Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne- publiées en 1978 ont présenté une définition de l'audit interne autre que celle présentée dans la Déclaration des responsabilités de l'audit interne. Cette définition se présente comme suit :

« L'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée au sein d'une organisation, au service de celle-ci, pour examiner et évaluer les activités de l'organisation. L'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. A cette fin, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, conseils et informations concernant les activités revues.»

- **Définition de 1981**

En 1981 la Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne a été modifiée pour une troisième fois depuis 1947. Les modifications ont touché la définition de l'audit interne en remplaçant le terme « management » par « organisation » pour obtenir la définition suivante :

« L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation établie au sein d'une organisation au service de celle-ci. C'est un contrôle qui opère en examinant et évaluant l'adéquation et l'efficacité des autres contrôles. »

La définition de 1981, n'a pas repris la définition qui figura dans les « Standards for the Professional Practice of Internal Auditing » - Normes pour la Pratique Professionnelle de l'audit Interne- publiées en 1978. Toutefois, la définition de la Déclaration des Responsabilités de l'audit version 1981 considéra l'audit interne comme une activité au service de l'organisation et non du mangement.

- **Définition de 1990**

Suite aux modifications apportées à la Déclaration des Responsabilités de l'audit interne en 1990, la définition de l'audit interne a été modifiée pour qu'elle soit la même que celle qui figura dans les « Standards for the Professional Practice of Internal Auditing » -Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne-» :

« L'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée au sein d'une organisation, au service de celle-ci, pour examiner et évaluer les activités de l'organisation. L'objectif de l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, conseils et informations concernant les activités revues. L'objectif de l'audit interne inclut la promotion d'un contrôle efficace à un cout raisonnable.»

- **Définition de 1999**

« L'audit interne est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseil, menée pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. »

- ❖ A partir des définitions précédentes on peut s'arrêter au niveau des points suivants :
 - L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation qui fournit le conseil ;
 - L'audit interne est le responsable de l'évaluation des activités de l'organisation ;
 - Il peut être exercé dans une organisation, ainsi dans le cadre d'un contrat d'externalisation ;
 - Il est Mener pour ajouter de la valeur ;
 - Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique ;
 - Il est appelé aussi à évaluer les processus de gestion des risques, les processus de gouvernance et les processus de contrôle interne.

En outre l'audit interne est le contrôle des contrôles internes, en effet la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints, le référentiel de COSO 1, distingue trois types d'objectifs de contrôle interne :

- **Les objectifs opérationnels** (réalisation et optimisation des opérations, la réalisation des opérations se traduit par l'amélioration des performances et la sécurité de patrimoine, l'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matériels que structurelles).
- **Les objectifs de fiabilité des informations financières**
- **Les objectifs de conformité aux lois et aux règlements en vigueur¹**

Ces trois objectifs, le COSO 2 (traduction IFACI Price WATERHOUSE Coopers Landwell, 2005) dans une approche plus globale de management des risques, assignent au contrôle interne quatre catégories d'objectifs : les objectifs **stratégiques**, les objectifs de **réalisation** et d'**optimisation des opérations** qui incluent des objectifs de **performance et de rentabilité**, les objectifs de fiabilité des informations financières et non financières, externes et internes, enfin les objectifs de conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

2.2. Objectifs de l'audit interne

Les objectifs de l'audit interne sont résumés comme suit² :

- A pour objet d'assister les responsables de l'entreprise, dans l'exercice de leurs missions. Dans cette optique l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées ;

¹ Elisabeth Bertin : Audit interne, édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2007, p 21.

² Voir :

- MEDDAHI Amina : « Contribution d'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce, Kolea, 2014, p 12.

- FEKIR Mohamed : « La pratique de l'audit interne au niveau des établissements publiques algériennes », Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de poste graduation spécialisé en Audit interne, Kolea, 2014, p 11.

- Doit permettre d'évaluer avec indépendance et compétence, la conduite des opérations au sein d'une entité ainsi que la qualité de contrôles appliqués en vue de leurs éventuelles améliorations ;
- Doit être capable d'agir de manière préventive et consultative. Il doit en outre inciter les responsables à pratiquer le (contrôle interne), qui lui, doit être perçu comme exigence et une partie intégrante de leurs structures ;
- On outre doit, assurer la solidité des dispositions de protection et de sécurité ainsi que leur adaptation au fur et à mesure des changements subits par l'entreprise dans son organisation et sa gestion ;
- Permet de réduire les coûts des auditeurs externes par leurs travaux préparatoires.

3. Les fonctions voisines de l'audit interne

L'audit interne est une fonction en pleine mutation, et afin de la distinguer des autres fonctions, au sein ou en dehors de l'organisation, nous allons tracer les frontières de son champ d'action par rapport à celles qui opèrent dans le même domaine à savoir :

3.1 L'audit interne et externe

On a vu comment est née la fonction d'audit interne à partir de d'audit externe, actuellement les deux fonctions sont nettement différenciées. Le tableau ci-dessous nous résume les caractéristiques de l'audit interne et l'audit externe.

Tableau n° 1 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

Caractéristique	Audit externe		Audit interne
	Légal	Contractuel	
Nature de mission	Institutionnelle, d'ordre public.	Contractuelle.	Fonction permanente dans l'entreprise.
Objectif	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle.	Attester la régularité et la sincérité.	Améliorer des circuits administratifs. Proposer à la direction toutes les mesures à améliorer l'organisation.
Intervention	Mission permanente et étendue pendant la durée du mandat.	Mission définie dans la lettre de mission.	Mission précisée par la direction générale.
Indépendance	Doit être totale vis-à-vis du C.A et des actionnaires.	Indépendance totale.	Non subordination hiérarchique et fonctionnelle.
Destinataires des rapports	C.A/A.G.O/A.G.E	Direction générale et C.A	Direction générale.
Conditions d'exercice	Inscription à l'ordre national des experts comptables et des comptables agréés.	Inscription à l'ordre national des experts comptables et des comptables agréés.	Salariés de l'entreprise.
Nomination	Par les actionnaires.	Par la direction générale et C.A	Par la direction générale.
Rémunération	Barème officiel.	Fixée dans le contrat.	Salaire.

Source : BOUDRIGUA Zeid, (Commissaire aux comptes), « Séminaire méthodologie d'audit et d'évaluation du contrôle interne », Alger du 23 au 25 juillet 2006, p 119.

3.2. L'audit interne et le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être défini comme étant le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Processus : ensemble des actions mises en œuvre.

Efficacité : la capacité à atteindre l'objectif.

Efficience : la mise en œuvre d'un minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

Objectifs de l'organisation : assurer la rentabilité et la croissance.

Le contrôle de gestion reste caractérisé par deux éléments¹ :

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

Ses deux caractéristiques permettant d'identifier les similitudes, différences et complémentarités entre l'audit interne et le contrôle de gestion mentionné dans le tableau ci-dessous.

¹ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} édition, Edition d'organisations, groupe Eyrolles, 2010, p 94.

Tableau n°2 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion

	Audit interne	Contrôle de gestion
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendantes dans le cas où elles sont rattachées hiérarchiquement à la direction générale. - Des fonctions universelles, elles interviennent dans toutes les entités ainsi les activités de l'organisation. - L'auditeur interne et le contrôleur de gestion n'ont pas de pouvoir opérationnel. 	
Divergences	<p>Vise à assister la direction pour mieux maîtriser les activités et atteindre les objectifs.</p>	<p>S'intéresse à l'exploitation de l'information et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs.</p>
	<p>Se déplace et utilise des outils à la recherche de l'information.</p>	<p>Reçoit l'information sans se déplacer.</p>
	<p>L'auditeur prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable et va au-delà de cette dimension dans les domaines de la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement....</p>	<p>Le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrables et s'arrête à ce point.</p>
	<p>L'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année (périodicité définie en fonction du risque).</p>	<p>Le contrôleur de gestion son activité dépend des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting).</p>
Les complémentarités	<ul style="list-style-type: none"> - l'audit interne va rapporter au contrôle de gestion une garantie sur la qualité de l'information. Les rapports d'audit interne peuvent et doivent donner au contrôleur de gestion des informations pertinentes pour lui permettre de juger du bon fonctionnement des processus, en adéquation avec les procédures prévues. - Et vice versa l'audit interne va trouver auprès du contrôleur de gestion des informations qui vont être autant de clignotants susceptibles d'attirer l'attention des auditeurs sur des points de faiblesses à prendre en compte dans les missions. 	

Source : établi par l'étudiante à partir des livres ; RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} édition, édition d'organisations, groupe Eyrolles, 2010, p : 94-96. Et BOUDRIGA Zied, « L'audit interne : Organisation et pratiques », Tunisie, 2012, p 202.

3.3 L'audit interne et le contrôle interne

Jacques RENARDS a écrit dans son ouvrage théorie et pratique de l'audit interne : « On ne répétera jamais assez que le contrôle interne n'est pas une fonction, que c'est un ensemble de dispositions, donc un état et qu'on ne saurait parler de « service de contrôle interne » sauf à faire un contre-sens. S'il y a un service chargé d'apprécier, de juger le contrôle interne, il devrait se nommer « audit interne ». Cette particularité du concept s'est d'ailleurs affirmée au fur et à mesure que les définitions en ont précisé le contenu. »¹

Afin de mieux appréhender la différence entre « audit interne » et « contrôle interne ». Le tableau ci-dessous résume une comparaison du rôle de chacune de ces deux fonctions.

Tableau n°3 : Comparaison entre Audit interne et Contrôle interne

Audit interne (Contrôle périodique)	Contrôle interne (Contrôle permanent)
Agit sur mandat de la haute direction dans le cadre du plan annuel.	Agit sur sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel.
Collecte des informations et recherches les documents.	Exige les informations et on lui communique les documents.
Analyse les faits.	Vérifie les dossiers et les pièces.
Procède par échantillonnage.	Procède par l'exhaustivité.
Remet en cause les procédures.	Sans remettre en cause les procédures.
Formule une opinion.	Sans interprétations aucune.
Propose des recommandations.	Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions.
Evalue le travail des hommes (performance, efficacité..).	Contrôle les hommes dans le cadre d'exercice de leurs tâches.
Agit sur le fond.	Agit sur la forme.

Source : BOUDRIGA Zied, « L'audit interne : Organisation et pratiques », Tunisie, 2012, p 228.

¹ RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne 4^{ème} édition, Edition d'organisations, groupe Eyrolles, 2002, p 117.

3.4. L'audit interne et le risque management

Comme l'audit interne la fonction de risque manager¹ :

- Est au service du management et plus particulièrement à la direction générale ;
- Est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- Est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels ;
- Concerne toutes les activités de l'organisation.

Tableau n°4 : Comparaison entre l'audit interne et le risque management

	Audit interne	Risque management
Finalité	Aider l'organisation à atteindre ses objectifs.	Aider l'organisation à atteindre, analyser, évaluer et traiter les risques.
Tâches	Réaliser des missions d'audit.	Identifier, évaluer et analyser les risques.
	Préparer le programme de travail de la mission.	Mesurer régulièrement l'exposition de l'organisation aux risques. S'assurer que les risques sont gérés conformément à la stratégie et la politique de l'organisation en matière de gestion des risques.
	Identifier les améliorations nécessaires à une gestion plus efficace et efficiente des processus, des activités, des opérations.	Procéder à des simulations de crise en vue d'évaluer les risques encourus par l'organisation.
	Rédiger les rapports d'audit.	Elaborer le tableau de bord des risques.
	Assurer le suivi des plans d'action des recommandations.	

Source : BOUDRIGA Zied, L'audit interne : Organisation et pratiques, Tunisie, 2012, p : 214.

¹ RENARD Jacques, 7^{ème} édition, op.cit. p 101.

3.5. 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. »¹

Tableau n°5 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection

	Audit interne	Inspection
Efficacité/régularité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence , caractère suffisant.	Contrôle le respect des règles sans les interprétations ni les remettre en cause.
Méthodes et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la répartition du problème .	S'en tient au faits et identifie les actions nécessaires pour le réparer et remettre en ordre .
Evaluation	Critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes .	Evaluer le comportement des hommes , et sanctionner des responsables dans le cas où il est nécessaire.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/sélectivité	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs , éventuellement sous son propre incitatif.

Source : SCHICK Pierre, préface de Evreaert serge et vera Jacques, « Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission », Dunod, Paris, 2007, p 54.

¹RENARD Jacques, 7^{ème} édition, op.cit. p 91.

3.6. L'audit interne et l'audit qualité

« Lorsqu'on parle de qualité on évoque à la fois la qualité totale et l'assurance qualité deux démarches formellement différentes, d'autant plus que la seconde est normalisée et non la première.

La qualité totale prend comme objectif la conformité aux besoins du client ; elle mesure donc les non-conformités pour y apporter un remède. Mais elle a ceci de particulier qu'elle prend en compte essentiellement le client interne et utilise, pour remplir ses objectifs, des moyens participatifs (cercle de qualité et groupes d'action qualité). À ce titre, elle concerne tous les acteurs de l'organisation puisque chacun est à la fois en amont et en aval : le client et le fournisseur d'un autre.

Cette démarche interne dans une organisation va donc permettre d'en améliorer le contrôle interne puisqu'elle incite chaque responsable à prendre des dispositions qui lui permettront de mieux maîtriser ses activités. C'est à partir de là que s'est développé le concept d'Assurance Qualité, défini comme (la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.) (Norme ISO 9000:2000).¹»

Tableau n°6 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit qualité

		Audit interne	Audit qualité
Ressemblances	le code déontologie	<ul style="list-style-type: none"> • Les principes d'audit à respecter par les auditeurs internes au sens de l'I.I.A sont présentés dans un document appelé le « code déontologie ».par contre les principes d'audit à respecter par les auditeurs interne de qualité sont présentés dans la norme ISO 19011 • Le code déontologie des deux catégories d'auditeurs s'articule autour de quatre axes : l'intégrité, la confidentialité et la discrétion, l'impartialité, la compétence et la conscience professionnelle. 	
	Le déroulement de	Les deux missions suivent le même processus pour le déclenchement, la préparation et la réalisation et procèdent différemment en ce qui	

¹ RENARD Jacques, 7^{ème} édition, op.cit. p : 98.

	la mission	concerne le suivi de la mission. L'audit de qualité selon la norme ISO 19011, et l'audit interne selon les normes professionnelles (les normes 2500, 2600).	
	Les compétences	Les normes ISO 19011 traite le sujet des compétences des auditeurs et il en est de même pour les auditeurs internes au sens de l'I.I.A (les normes 1210 et 1230).	
Différences	Les références normatives	La fonction d'audit interne est régie par les normes professionnelles de l'audit interne établis par l'I.I.A	La fonction d'audit interne qualité est régie par les normes ISO série 9000 et ISO 19011 établit par l'organisation internationale de normalisation.
	L'organisation et structure	l'audit interne au sens L'I.I.A est assuré par une structure indépendante	Les normes ISO n'exigent pas que l'auditeur interne de qualité soit affecté à une structure indépendante.
	La preuve d'audit	La preuve est tangible, physique, testimoniale, analytique.	La preuve est tangible.
	Les résultats de la mission	Rapport d'audit, il doit être selon la norme 2040.	Rapport d'audit, il doit être selon la norme ISO 19011

Source : établi par l'étudiante à partir du livre BOUDRIGA Zied, L'audit interne : Organisation et pratique, collection Azurite, Tunisie, 2012, p 232-238.

Section 2 : Caractéristiques et approches de l'audit interne

1. Caractéristiques de l'audit interne

Comme nous l'avons déjà évoqué auparavant dans la définition de l'audit interne en 1999 ;

« L'audit interne est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseil, menée pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.»

De ce fait l'audit interne est une activité¹ :

- Indépendante ;
- Objective ;
- Universelle ;
- Permanente et continue ;
- Qui apporte de la valeur.

1.1. Activité indépendante

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être dans l'accomplissement de leur travail.»

L'indépendance est le fait de se libérer des contraintes qui menacent la capacité de l'activité d'audit interne d'acquiescer de ses responsabilités d'une manière impartiale. Afin d'atteindre le degré d'indépendance nécessaire pour assumer les responsabilités de l'activité audit interne, le responsable de l'activité audit interne a un accès direct et sans restriction à la haute direction et au conseil. Ceci peut être atteint par un double rattachement.

L'indépendance de l'audit interne est donc assurée, d'une part par son rattachement hiérarchique à la plus haute direction de l'organisation et d'autre part par son rattachement fonctionnel au conseil. Cette position permet à l'audit interne d'auditer les autres fonctions, opérations domaines et processus avec objectivité.

1.2. Activité objective

L'indépendance de l'audit interne est une condition nécessaire pour assurer l'objectivité des auditeurs interne. Celle-ci est énoncée comme un des principes

¹BOUDRIGA Zied. Op.cit. p 41-75.

fondamentaux du code de déontologie de l'IIA « Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou aux processus pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui. »

1.3. Activité universelle

« L'universalité de l'audit interne doit être appréhendée dans un double sens, à savoir, elle s'applique à toutes les organisations et à tous les processus, domaines, fonctions et opérations au sein d'une organisation. »

1.4. Activité permanente et continue

L'activité audit interne est une activité permanente et continue en sein d'une organisation en revanche périodique (discontinue) pour la contrepartie (les audités).

Les audités accueillent les auditeurs au cours d'une mission pour une période allant d'une à plusieurs semaines et une fois la mission clôturée ces derniers s'en vont et ne reviendront que pour une mission de suivi ou autres missions d'audit.

Jacques RENARS a précisé dans son ouvrage théorie et pratique de l'audit interne « Il est intéressant de souligner, dès à présent que le caractère permanent implique pour l'auditeur interne l'exclusion de toute responsabilité dans fonctions opérationnelles en dehors de ses missions d'audit. Cette règle est à la fois une nécessité pratique et une exigence déontologique. C'est une nécessité pratique car on ne peut pas être à la fois juge et partie, auditeur et responsable opérationnel. C'est également une exigence déontologique car elle est imposée par la nécessité de tout auditer et de le faire sans aucun subjectivisme. »¹.

1.5. Apporter de la valeur

La norme 2000 impose que « le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement l'activité d'audit interne en s'assurant qu'elle ajoute une valeur à l'organisation.»

De ce fait l'audit interne ajoute de la valeur à l'organisation à travers :

- Les résultats de ses missions ;
- La formation des futurs managers appelés à assumer des responsabilités au sein de l'entreprise ;
- La contribution à créer de la valeur ajoutée (richesses) au sein de l'entreprise.

¹ RENARD Jacques, 7^{ème} édition, op.cit. p 46.

1.5.1. Résultats de la mission

Les résultats de la mission de l'audit interne comportent :

- Des informations ;
- Des analyses ;
- Des risques identifiées et évalués ;
- Des opportunités identifiées,
- Des recommandations.

1.5.2. Fournir les futurs managers

On parlant de la politique de recrutement des auditeurs internes Jacques RENARD affirme qu'il « [...] existe une conception plus novatrice qui considère que l'audit interne doit être une pépinière de talents, que s'agissant de l'endroit privilégié de l'entreprise ou l'on peut apprendre le maximum de choses dans le minimum de temps, il serait dommageable de ne pas y mettre les jeunes cadres à haut potentiel.¹ »

Jacques RENARD ajoute qu'« on ne fait pas carrière à l'audit interne² » et que « l'auditeur interne, et surtout s'il est de potentiel élevé ne fait pas donc que passer dans le service (sauf le cas assez rare de responsables de haut niveau).³ »

De plus Jacques RENARD ajoute « la plus-value acquise au cours des années passées à l'audit interne doit être visible et se traduire dans la carrière [...] ⁴»

On constate que l'audit interne permet de former des futurs responsables de l'entreprise.

1.5.3. Contribuer à créer de la valeur

Selon Jacques RENARD « Créer de la valeur est un des maîtres mots de la nouvelle définition de l'audit interne. Sans doute a-t-on voulu signifier par-là que l'auditeur est et doit être un personnage actif dans son organisation quelqu'un qui participe à l'enrichissement de l'entreprise, dont les recommandations ne restent pas lettre morte et dont les rapports servent à autre chose qu'à enrichir les rayons des bibliothèques.⁵ »

« Toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, à but lucratif ou non, doit créer de la valeur pour les parties prenantes : C'est un postulat de base du management des risques

¹ RENARD Jacques, 4^{ème} édition. Op.cit. p 366.

² Idem, p 372.

³ Idem, p 373.

⁴ Idem, p 374.

⁵ RENARD Jacques, « Audit interne : Ce qui fait DEBAT », Paris, Maxima, 2003, p 30.

de l'entreprise. L'un des principaux défis pour la direction est de définir le degré d'incertitude que l'entité est prête à accepter dans son effort de création, de valeur. La notion d'incertitude se traduit aussi bien en matière de risques que d'opportunités, pouvant potentiellement détruire comme créer de la valeur. Le management des risques offre à la direction la possibilité d'apporter une réponse efficace à l'incertitude, aux risques et aux opportunités qui y sont associés, renforçant ainsi son potentiel de création de la valeur.¹

« La valeur est créée, préservée ou détruite par des décisions de la direction, La valeur est aussi créée par le déploiement de ressources, qu'elles soient humaines, financières, technologiques ou commerciales, dès lors que le bénéfice qui en découle est supérieur au coût de la ressource utilisée. La valeur est préservée lorsque la valeur créée prend un caractère durable pouvant se manifester notamment par une qualité des produits supérieure, des capacités de production améliorées et une satisfaction avérée de la clientèle. La valeur est détruite lorsque ces objectifs ne sont pas atteints en raison d'une stratégie des opportunités sont indissociables de la prise de décision....

La valeur est maximisée lorsque la direction fixe une stratégie et des objectifs, permettant d'optimiser l'équilibre entre croissances, rentabilités et risques associés, ou encore lorsqu'un déploiement efficace et efficient des ressources permet d'atteindre les objectifs de l'organisation. ²»

2. Approche systématique et méthodique de l'audit interne

2.1. Approche Méthodique ou Cartésienne

Selon DESCARTES : « Le bon sens est la chose du monde la plus partagée ». Il explique que le bon sens est réparti également chez chaque être humain, mais dépend de la manière dont chaque individu utilise cette faculté.

Il présente dans la deuxième partie du « Discours de la méthode » sa méthode articulée autour de 4 concepts ³:

2.1.1. L'évidence

René DESCARTES annonce : « Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie, que ne la connusse évidemment être telle : c'est-à-dire, d'éviter soigneusement

¹ COSO, « COSO 2 Report », traduit par l'IFACI et PRICEWATERHOUSECOOPERS, sous le titre « Le management des risques de l'entreprise », Editions d'organisation, 2005, p 18.

² COSO, « COSO 2 Report », traduit par l'IFACI et PRICEWATERHOUSECOOPERS. Op.cit. p 19.

³ René, DESCARTES, « Le discours de la méthode : Pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences », 1637, deuxième partie.

la précipitation et la prévention ; et de ne comprendre rien à mon esprit, que je n'eusse aucune occasion de le remettre en doute. »

« La précipitation entraîne l'erreur. La prévention consiste à prendre de multiples précautions et être prudent, ce qui permet d'appréhender tous les problèmes et d'avoir une vision d'ensemble, afin de ne pas se lancer dans une mauvaise direction et risquer de se tromper par conséquent.

DESCARTES explique dans son premier précepte, qu'il faut se débarrasser des acquis et des préjugés pour pouvoir accepter l'évidence sans la déformer par des pressions extérieures exercées par nos connaissances et ceux qui nous les ont transmises, éviter les préjugés de toutes sortes.»¹

2.1.2. Le réductionnisme

René DESCARTES annonce : « Le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en tant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait pour les mieux résoudre ».

L'approche cartésienne décompose les problèmes en sous-problèmes. Chaque problème sera résolu séparément, l'addition des sous-problèmes tant vers la solution du problème global.

2.1.3. La causalité

René DESCARTES annonce : « Le troisième, de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu, comme par degrés, jusqu'à la connaissance des plus composés, et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précipitent point naturellement les uns les autres. »

Il était ainsi toujours possible de remonter jusqu'à une cause ou des causes finales.

2.1.4. L'exhaustivité

René DESCARTES annonce : « Et le dernier, de faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de rien omettre. »

C'est la règle du dénombrement, il faut faire une revue entière et générale de ce qui fait intervenir la prudence et circonspection. Il s'agit de vérifications complètes qui correspondent à la phase de stabilisation et de fiabilité du travail effectué. Rien n'est laissé au hasard car la vérification est exhaustive. C'est la phase où le chercheur se rassure sur ses résultats et leurs qualités.

¹ BOUDRIGA Zied. Op.cit. p 62.

Les auditeurs internes dans la réalisation des missions d'audit interne adoptent une approche méthodique qui est basée¹ :

- Sur l'évidence, c'est-à-dire qu'il n'y a de chose vraie que tout ce qui est véritable. Certes, les auditeurs internes partent avec des hypothèses construites au cours de la première phase de la mission d'audit, à savoir la « prise de connaissance » qu'ils cherchent à vérifier dans la phase terrain.
- Sur la réduction des anomalies constatées en sous-éléments, afin de comprendre ce qui a été observé.
- Sur la causalité, afin d'expliquer les anomalies constatées et de trouver les solutions appropriées. Dans cette réflexion, les auditeurs internes utilisent les outils tels que les cinq P, la QQQCP et le diagramme ICHAKAWA.
- Sur, dans certains cas, l'exhaustivité. Bien que les auditeurs font appel souvent à l'échantillonnage.

2.2. Approche systémique ou systématique

L'origine de cette approche correspond au souci de sortir du cadre limité de la pensée cartésienne, notamment lorsqu'il faut appréhender une grande complexité. Un objet complexe se caractérise par un nombre important de relations entre les éléments qui le constituent, alors qu'un objet compliqué est caractérisé par un nombre important d'éléments.

L'analyse cartésienne s'applique bien au domaine du compliqué, mais mal aux domaines du complexe.

L'approche systématique s'appuie sur le concept du système, dont nous citons une définition : « un système peut être vu comme une boîte noire avec des entrées et des sorties matérialisant un certain nombre de flux (matière, énergie, information).....l'analyse des flux permet de définir pour tout système un intérieur, et un extérieur appelé environnement : la frontière, l'interface, matérialise le lieu d'échanges des flux entre ces deux régions²».

Il ressort de cette définition qu'un système est caractérisé par :

- des éléments qui le composent ;
- des interactions entre ces éléments ;
- une finalité ;

¹ Zied, BOUDRIGA, Op.cit. P: 64-65.

² LUZEAUX Dominique, RUAULT Jean René, « 100 Questions pour comprendre et agir, L'ingénierie Système », édition AFNOR, 2013, p 13.

- des frontières ;
- des flux d'échanges avec l'environnement.

L'approche systématique aide les auditeurs internes à observer la réalité en la considérant comme étant formée d'éléments dynamiques inter-reliés. Cette approche exige des auditeurs internes qui portent leur attention sur la réalisation des objectifs qui justifient l'existence d'un système (l'entreprise), et sur les critères leur permettant d'en vérifier la performance. Aux quatre préceptes du « Discours de la méthode » de DESCARTES, Jean-Louis LE MOIGNE oppose point par point quatre préceptes d'un nouveau discours de la méthode. A l'évidence, il oppose le précepte de pertinence, au réductionnisme il oppose le précepte de globalisme, au causalisme il oppose le précepte téléologique et à l'exhaustivité il oppose le précepte d'agrégativité ci-dessous l'explication de ces préceptes¹ :

2.2.1. Pertinence

« Le précepte de pertinence : Convenir que tout objet que nous considérons se définit par rapport aux intentions implicites ou explicites du modélisateur. Ne jamais s'interdire de mettre en doute cette définition si, nos intentions se modifient, la perception que nous avons de cet objet se modifie. ».

Ici le modélisateur peut être l'auditeur interne. En effet, dans le cadre de leur travail d'observation et de collecte d'informations, les auditeurs internes sont influencés par les objectifs de la mission. D'ailleurs, la compréhension que cherchent les auditeurs internes à obtenir d'un problème n'est pas neutre, car l'observation modifie l'état de ce qui est observé.

2.2.2. Globalisme

« Le précepte du globalisme : Considérer toujours l'objet à connaître par notre intelligence comme une partie immergée et active au sein d'un plus grand tout. Le percevoir d'abord globalement, dans sa relation fonctionnelle avec son environnement sans se soucier outre mesure d'établir une image fidèle de sa structure interne, dont l'existence et l'unicité ne seront jamais tenues pour acquises ».

Etant donné qu'un système est composé d'un ensemble d'éléments reliés entre eux, les interactions entre ses différents éléments constituent une totalité qui ne réduit pas à la somme des parties. La modification (la variation) d'un des éléments du système peut affecter le système entier.

¹ BOUDRIGA Zied. Op.cit. p 67-69.

2.2.3. Téléologique

« Le précepte téléologique : Interpréter l'objet non pas en lui-même, mais par son comportement, sans chercher à expliquer a priori ce comportement par quelques lois impliquées dans une éventuelle structure. Comprendre en revanche ce comportement et les ressources qu'il mobilise par rapport aux projets que, librement, le modélisateur attribue à l'objet. Tenir l'identification de ces démonstrations sera bien rarement possible».

2.2.4. Agrégativité

« Le précepte de l'agrégativité : Convenir que toute représentation est partisane, non pas par oubli du modélisateur, mais délibérément chercher en conséquence quelques recettes susceptibles de guider la sélection d'agrégats tenus pour pertinents et exclure l'illusoire objectivité d'un recensement exhaustif des éléments à considérer».

2.3. Systémique contre méthodique

Un des concepts fondamentaux pour appréhender la distinction entre les deux approches, c'est le concept de causalité.

La causalité est le lien construit entre une cause et un effet (conséquence) elle peut être linéaire ou circulaire.

2.3.1. Causalité linéaire

« Une explication nous satisfait quand elle nous livre une cause (A) qui puisse justifier l'apparition du phénomène (B), de telle manière que le passage de « A » à « B » soit compréhensible : il s'agit de la causalité linéaire.

La causalité linéaire peut donner des explications et des solutions à des problèmes très simples.

- La causalité linéaire mono-factorielle : pour un effet donné il existe une seule cause.
- La causalité linéaire multifactorielle : L'application de la causalité multifactorielle permet de trouver des solutions multidirectionnelles. Ainsi, plutôt d'agir sur un seul facteur on va agir plus ou moins simultanément sur plusieurs aspects du problème.¹»

2.3.2. Causalité circulaire

Dans la réalité deux situations peuvent se présenter² :

¹ BOUDRIGA Zied. Op.cit. p 69-71.

² Idem, p 71.

- L'existence de relations entre les différentes causes d'un « effet »
- L'existence de l'effet-retour (feed-back) de l'« effet » sur une « cause ».

2.4. Quelle application pour l'audit interne

Dans le cadre d'une mission d'audit interne, les auditeurs internes, en analysant une situation complexe résolvant un problème difficile, cherchent à comprendre comment les éléments constitutifs interagissent les uns sur les autres, dans le but de formuler des recommandations à haute valeur ajoutée.

Une entreprise ou une entité, en tant que système, n'adopte un comportement qu'en raison et en fonction de l'action combinée de ses parties ; il est donc nécessaire que les auditeurs internes connaissent les interactions entre ces parties et comprennent le fonctionnement de ce système qu'est l'entreprise ou l'entité. D'où la question qui se pose : comment les composants d'un système s'interagissent ?

Il y a deux manières de répondre à cette question :

La première (soutenue par l'approche cartésienne) : l'existence d'une causalité linéaire (relation directe de la cause à l'effet, ce qui présuppose qu'un état de fait constaté découle d'une cause unique parfaitement identifiée) voire même l'existence d'une causalité ramifiée (une cause apparemment unique peut provoquer plusieurs effets différents. On passe alors d'une chaîne univoque à une véritable ramification).

La deuxième (soutenue par l'approche systémique) : un effet peut rétroagir sur l'élément qui lui a donné naissance et devient, de ce fait, à son tour lui-même effet. Il s'agit d'une causalité circulaire bouclée à elle-même qui, contrairement à la chaîne causale linéaire décrite ci-dessus, ne reconnaît ni début ni fin.

En pratique certains problèmes ne peuvent être résolus au premier regard. Les auditeurs internes doivent opérer par étapes et mener des réflexions comprenant les causalités linéaire et circulaire. La complexité exige de parcourir, plusieurs fois les mêmes étapes, en passant par des hypothèses rectifiées en hypothèses rectifiables. Les auditeurs internes pourraient faire une correction des étapes antérieurement parcourues, pourtant temporairement validées, afin de mieux affiner leur perception et maîtriser la complexité du problème posé.

Enfin, pour une meilleure compréhension de l'approche méthodique et systémique, le tableau ci-dessous résume une comparaison entre ses deux approches.

Tableau n°7 : Comparaison entre l'approche méthodique et l'approche systémique

Approche méthodique	Approche systémique
Isole : se concentre sur les éléments	Relie : se concentre sur les interactions entre éléments.
S'appuie sur la précision des détails	S'appuie sur la perception globale
Modifie une ou un nombre limité de variable à la fois	Modifie un groupe de variables à la fois.
Adopte une logique déductive	Adopte une logique inductive.
Procédure par exhaustivité.	Procédure par échantillonnage.
Efficace lorsqu'il s'agit d'une situation simple ou compliquée	Efficace lorsqu'il s'agit d'une situation complexe.

Source : Zied BOUDRIGUA, « L'audit interne : Organisation et Pratique », Tunisie, 2012, p : 75-76.

Section 3 : Généralités sur la performance de l'entreprise

1. La notion de la performance

1.1. Définition de la performance

« À défaut de trouver une définition fédératrice du concept de performance, nous nous intéresserons d'abord aux définitions générales du terme de performance fournies par les dictionnaires. Étymologiquement, le terme de performance remonte au 13^{ème} siècle, et émane de l'ancien français performer, qui signifie accomplir, exécuter.

En anglais, le terme performance est attesté depuis la fin du 15^{ème} siècle et dérive du moyen anglais to perform. À partir du 19^{ème} siècle, le mot performance désigne d'abord au pluriel, l'ensemble des résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes, et par extension, le succès remporté dans cette course.

Ce terme s'étend ensuite vers la fin du 19^{ème} siècle, à un athlète ou une équipe sportive. Au début du 20^{ème} siècle, l'analogie atteint les matériaux : généralement employé au pluriel, le terme de performance s'applique aux indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine, et désigne par extension, un rendement ou une fiabilité exceptionnelle »¹

« La performance est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience qui ne vont pas nécessairement de pair : une entreprise peut être efficace mais en ayant tellement dépensé de ressources que sa survie est en danger, ou avoir minimisé la dépense de moyens mais sans atteindre ses objectifs. S'il est possible pour une entreprise d'être temporairement inefficace ou inefficente, il lui est indispensable d'être performante pour assurer sa pérennité sur le long terme, et ce tout particulièrement dans le contexte économique actuel.»²

« Est performante l'entreprise bien organisée, affirmait Fayol. Ce fut l'époque de l'OST-Organisation Scientifique de Travail. »³

« Est performante l'entreprise stratège, ont affirmé par la suite, les hommes du marketing et les cabinets de conseils américains. C'était l'époque du couple

¹ HACHIMI Sanni-Yaya, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle », Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec(Canada), 2003, p 5.

² BRULHART Franck, FAVOREAU Christophe, BOYER-ALLIROL Béatrice, « management d'entreprise », Dunod, Malakoff, 2016, p 11.

³ MANTIONE Florian, VALERO Augustin, DOUYERE Loïc, « le management épiphyte : comment faire grandir ses collaborateurs », EMS Editions, 2016, p 21.

produit/marché. Les ventes étant au centre des préoccupations du chef d'entreprise, le directeur marketing jouait un rôle clé. »¹

La performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) », cette conception s'applique autant à l'origine qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs. »²

La performance peut également se lire comme un couple valeur-coût. Dès ses origines, la performance a été assimilée à la minimisation des coûts et la création de la valeur pour les actionnaires. Ces deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts et celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque.³

On retrouve dans la littérature, des définitions de la performance qui vont de l'efficacité, à la robustesse, de la productivité, au rendement sur le capital investi, du ratio input /output d'une entreprise, à ses résultats financiers et sociaux, en passant par bien d'autres acceptions qui, le plus souvent, ne sont pas définies explicitement par leurs auteurs.⁴

- ❖ A partir des définitions précédentes on peut s'arrêter au niveau des points suivants :
 - La performance est la combinaison de l'efficacité et de l'efficacité ;
 - La performance peut se définir comme un couple valeur-coût ;
 - La performance est définie comme la réalisation des objectifs d'une organisation ou d'un individu.

1.2. Les critères de la performance

La performance est associée aux concepts d'efficacité et d'efficacité.⁵

1.2.1. La notion d'efficacité

¹ Idem.

² BOURGUIGNON A, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, p 934.

³ GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent, « Contrôle de gestion et Pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Gualino éditeur, Paris, 2005, p 69.

⁴ HACHIMI Sanni-Yaya, op.cit. p 4.

⁵ MARION Alain, ASQUIN Alain, EVERAERE Christophe, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », Dunod, Paris, 2012, p 2.

« L'efficacité compare les résultats effectivement obtenus ex post aux objectifs fixés ex ante. »¹ . « De plus l'efficacité désigne la qualité d'une personne qui accomplit une tâche de manière efficace, qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. Dans l'entreprise, l'efficacité est l'un des critères d'évaluation d'un collaborateur par son manager. »²

Selon MATHE DEBOISLANDELLE, l'efficacité est « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous nous exprimant donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³. D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

1.2.2. La notion d'efficience

Selon MALO et MATHE l'efficience est définie comme : « La mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humains, techniques, financières et autres) tout en étant efficace ».⁴

Selon GRANSTEDT, l'efficience est le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ».⁵

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Les moyens mis en œuvre}$$

1.3. Les optiques de la performance

La performance est le concept clé du pilotage d'une organisation. C'est une notion multiforme difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir⁶ :

1.3.1. La performance unidimensionnelle

C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en

¹ BRULHART Franck, FAVOREAU Christophe, BOYER-ALLIROL Béatrice. Op.cit. p 11.

² www.toupie.org, (consulté le 11/05/2019 à 01 :27 H).

³ MATHE DEBOISLANDELLE H, « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p 139.

⁴ MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p 106.

⁵ GRANSTEDT I, « l'impasse industrielle, édition du seuil », Paris, 1980, p 33.

⁶ BARABEL Michel, MEIER Olivier, « Manageor », DUNOS, Paris, 2006, p347-350.

capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation.

La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propres apportés par les actionnaires et les investisseurs.

1.3.2. La performance multidimensionnelle

Elle est également appelée performance élargie. Contrairement à la performance unidimensionnelle elle reconnaît la pluralité des partenaires d'une organisation ainsi que leurs objectifs. Par conséquent, elle recherche à mesurer la performance de l'entreprise dans l'ensemble donc satisfaire l'ensemble des exigences. Cependant, pour assurer un bon pilotage de sa performance globale l'entreprise doit procéder à l'examen des différentes dimensions internes de cette performance.¹

1.3.2.1. La performance économique

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et les services. Pour mesurer cette performance il faut mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.²

- La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenu grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

1.3.2.2. La performance commerciale

C'est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise, en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Ce sujet brûlant pour les entreprises : une force de vente engagée et performante est synonyme d'une organisation en bonne santé. L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure

¹ BENTRAZI Khaled, « Management de l'agence bancaire : missions et profil du manager », master banque et finance, école supérieure de banque, Alger, p 19.

² [http:// Sabbar.fr](http://Sabbar.fr), (consulté le 11/05/2019 à 22 : 24 H).

à l'aide de deux indicateurs fondamentaux : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.¹

- **Les indicateurs quantitatifs** : sont le chiffre d'affaires (CA) et la part de marché (PDM) dans le cas des entreprises.

$$\text{CA} = \text{Quantité vendue} \times \text{Prix}$$

$$\text{PDM (en volume)} = \left(\frac{\text{volume des ventes de l'entreprise}}{\text{Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché}} \right) \times 100$$

$$\text{PDM(en valeur)} = \left(\frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{Total des CA de tous les offreurs du marché}} \right) \times 100$$

- **Les indicateurs qualitatifs** : D'un autre côté la performance commerciale consiste à observer la relation que celle-ci entretient avec sa clientèle et les autres donateurs pour s'assurer de leur fidélisation. Parmi ces indicateurs la satisfaction des consommateurs, leurs fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

1.3.2.3. La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

1.3.2.4. La performance organisationnelle

Selon KALIKA², la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale.

¹ FURRER Olivier, SUDHARSHAN David, « coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing », Revue française du Marketing, n°195, 5/5, novembre 2003, p 39.

² KALIKA MICHEL, « structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », ECONOMICA, Paris, 1995, p 340.

Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.

1.3.2.5. La performance sociale

La notion de la performance sociale est « vis-à-vis des salariés », c'est-à-dire elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine sociale. Ainsi qu'il s'agit d'un concept central de la recherche en éthiques des affaires.¹

1.3.2.6. La performance environnementale

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux en appliquant la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Selon la norme ISO 14000 la performance environnementale c'est « les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ».

1.4. L'évaluation de la performance

On peut évaluer la performance de l'entreprise selon deux démarches² :

La première : l'évaluation de performance a priori : elle est appelée aussi « optimisation ». Son rôle se résume dans le fait qu'elle cherche à établir d'abord un modèle à étudier, pour l'analyser par la suite. Cette analyse va nous conduire à obtenir des performances du système étudié qu'on va les comparer aux objectifs fixés et à la modification des variables d'action du modèle si les objectifs ne sont pas atteints.

La seconde : l'évaluation de performance a posteriori : Elle consiste à mesurer d'abord la performance du système étudié (système existant), puis à l'analyser afin d'établir des décisions pertinentes pour le pilotage du système. Mais cette analyse ne peut pas être effectuée sans une maîtrise parfaite des flux (physique, informationnels, financiers, décisionnels, etc.) du système étudié.

¹ IGALENS Jacques, GOND Jean-Paul, « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, Revue gestion des ressources humaines, n° 50, octobre-novembre-décembre 2003, p 111.

² LAURAS Matthieu, « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logiques », Thèse de doctorat en systèmes industriels, école doctorale, Toulouse, 2004, p 78.

1.5. La mesure de la performance

La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel, pour suivre et évaluer la progression vers des objectifs. La mesure de performance peut toucher, en plus des aspects comptables et budgétaires (les ressources financières), les aspects managériaux (les ressources humaines, matérielles et informationnelles), les aspects professionnels et spécialisés des tâches, les résultats internes et externes, les clients et l'environnement.¹

« En fait, l'évaluation de la performance d'une entreprise devrait s'étendre au-delà de l'information financière pure. Les aspects sociaux, politiques, culturels et écologiques devraient aussi être pris en considération. Les auteurs proposent une méthode pratique pour mesurer les quatre dimensions de la performance organisationnelle : **la pérennité, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.**

La pérennité fait référence à la stabilité et la croissance de l'organisation. Ses trois principaux critères sont la qualité du bien ou du service rendu, la rentabilité financière et la compétitivité. L'efficacité économique quant à elle vise à montrer la capacité de l'organisation à ménager ses ressources et à les faire profiter autant que possible. Ses critères clés sont l'économie interne et la productivité.

La dimension valeur des ressources humaines comprend des critères tels : la mobilisation des employés, le climat de travail, le rendement et le développement. La légitimité se mesure selon des critères tels : la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté. Chaque critère comprend un certain nombre d'indicateurs ; les gestionnaires doivent choisir ceux qu'ils jugent pertinents, les évaluer puis les comparer avec des points de repère comme la norme sectorielle, la tendance historique, les prévisions et les variations de l'indicateur dans le temps. »²

Ainsi la mesure de la performance peut s'effectuer pour l'ensemble d'une organisation : actionnaires, clients, personnel, partenaires, le public, le processus interne, le système de qualité et le système d'information.

¹ VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} édition, 1999, p 100.

² HACHIMI Sanni-Yaya. Op.cit. p 9.

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

1.5.1. Les critères quantitatifs

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

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

1.5.2. Les critères qualitatifs

L'utilisation des critères non financière pour la mesure de la performance est de plus en plus fréquente. Ces critères peuvent être classés en types suivants :

- Critères commerciaux : la part de marché qui est l'un des facteurs clés de la performance organisationnelle ;
- Critère marketing : la qualité des produits et les services et la satisfaction des clients.
- Critères sociaux : la dimension humaine représente une garantie pour les performances futures d'une entreprise ;
- Critères stratégiques : le positionnement du portefeuille de produits (matrice Boston Consulting Group BCG), l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des Facteurs Clés de Succès (FCS) semble également nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise.

1.6. Les indicateurs de la performance

Un indicateur de performance est : « tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. »¹

« On ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés ».²

¹ VOYER Pierre. Op.cit. p 106.

² ST-PIRRE J, LAVIGNE B, BERGERON H, « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », université Québec à Trois Rivières, Canada, 2005, p 4.

Les indicateurs de performance permettent aux gestionnaires de : « déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance. »¹

En outre, « les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »²

- ❖ A partir des définitions précédentes on peut s'arrêter au niveau des points suivants :
 - Un indicateur de performance sert à mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation ;
 - Un indicateur de performance permet à l'entreprise de constater si elle a pu atteindre sa performance voulue ;
 - Les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles.

1.6.1. Les indicateurs de performance financière et non financière

La performance financière «soutenable» à long terme est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise.

En outre les mesures non financières de la satisfaction de la clientèle sont significativement associées à la performance financière future et qu'ils contiennent de l'information supplémentaire qui ne se retrouve pas dans les mesures financières historiques.

De plus les entreprises qui utilisent des systèmes de mesures de leur performance à partir de données non financières affichent une performance boursière supérieure aux autres, confirmant ainsi que les mesures non financières révèlent un contenu informatif approprié pour la gestion de la performance. Les résultats des auteurs confirment aussi que l'utilisation

¹ BERGERON H, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », 21^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, Anger, 2000, p 123.

² LORINO P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 69.

des mesures non financières est liée au degré d'innovation de l'entreprise et à son orientation stratégique en termes de qualité. »¹

1.6.2. Caractéristiques des indicateurs

Les caractéristiques générales d'un indicateur sont les mêmes pour tout instrument de mesure². Donc les indicateurs peuvent être :

Quantitatifs : Une valeur numérique leur est attribuée et ils sont mesurés, comme par exemple : nombre, ratio, classement, pourcentage, effectifs, taux de croissant ou de productivité...etc.

Qualitatifs : Descriptifs et basés sur le jugement ou la perception, comme par exemple : le niveau de participation, la cohésion ou la satisfaction du groupe, l'aptitude à la prise de décision ou au leadership, le changement d'attitude ou de comportement.

Pertinents : l'indicateur doit correspondre à un objectif, de plus il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte.³

¹ ST-PIRRE J, LAVIGNE B, BERGERON H. Op.cit. p 4.

² GUERNY J, GUIRIEC J-C, LAVERGNE J, « principes et mise en place du tableau de bord de gestion », 5^{ème} édition, 1986, Paris, p 91.

³ VOYER Pierre. Op.cit. p 69.

Conclusion du chapitre

L'audit interne s'exerce dans le cadre d'un référentiel international permettant une gestion optimale de la fonction et se caractérise par une approche méthodique et systématique. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance.

En outre l'audit interne est une activité : indépendante, objective, universelle, permanente, continue, et qui apporte de la valeur.

De plus, l'audit interne est une fonction en pleine mutation, mais elle se diffère complètement des autres fonctions voisines de l'audit interne.

La performance est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat, alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est-à-dire des moyens négociés.

Chapitre 2 : Liens entre l'audit interne et la performance de l'entreprise

L'audit interne est une technique régit par des normes et des règles précises qui doivent être respectées afin de fournir un travail clair, complet et efficace. Il fait appel à des compétences précises qu'il est indispensable d'acquérir.

L'audit interne est un outil d'aide à l'amélioration continue du contrôle interne, permettant à l'entreprise l'atteinte de ses objectifs, voir une réelle performance.

Ce chapitre sera consacré essentiellement aux liens entre l'audit interne et la performance de l'entreprise

Ce sujet sera traité en trois sections : la première section sera consacrée aux normes et réglementations de l'audit interne. La deuxième section traitera de la démarche de l'audit interne. La troisième section tentera de prouver les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Réglementation et Normes de l'audit interne

1. Réglementation de l'audit interne en Algérie

1.1. Historique de l'audit interne en Algérie

Cette fonction est récente en Algérie, elle avait été pour bien longtemps mal connue et mal interprétée : souvent l'audit interne a été confondu à des métiers similaires tel que l'audit externe et le contrôle interne sont assimilés aussi à un domaine administratif et comptable.

La mise en place d'une structure d'audit interne en Algérie a vu le jour dans un premier temps dans les entreprises publiques, et cela suite à la promulgation en 1988 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques pour instituer cette fonction dans les entreprises, cette loi constitue le cadre réglementaire et législatif régissant cette fonction en Algérie.

L'article 40 de cette loi stipule clairement que les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer une structure d'audit interne, et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

1.2. Association des auditeurs consultant internes Algériens « AACIA »

« Depuis sa création en juillet 1993, l'association des auditeurs consultant internes algériens (A.A.C.I.A) multiplie les actions en direction des entreprises algériennes, conformément aux objectifs qui lui ont été assignés statutairement, promouvoir et développer la fonction « Audit interne » en Algérie.

L'article 3 des statuts (l'A.A.C.I.A) stipule que : l'association est une personne morale de droit algérien, à but non lucratif, et ayant pleine capacité pour réaliser les objectifs qui lui incombent en vertu des présent statuts Elle a pour objet :

- ✓ De promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- ✓ De créer et de d'entretenir des liens entre les auditeurs pouvant favoriser la coopération et les échanges ;
- ✓ De rassembler et de diffuser une documentation sur l'audit interne ;
- ✓ De rechercher et développer des principes et des règles en respect de la déontologie de la profession ;
- ✓ De proposer des axes de formation et de perfectionnement à l'audit interne ;

- ✓ De créer et d'entretenir des relations étroites avec les associations nationales et étrangères poursuivant des objectifs similaires.¹ »

2. Les normes de l'audit interne

Il a déjà été dit, à propos de son indépendance, que la fonction d'audit interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession. Celle-ci est, en effet, organisée au plan international, elle obéit à des règles communes qu'elle s'est imposée. Mais ces règles ont, toutefois, un caractère relatif qu'il convient de souligner.

Les normes de l'audit interne ont pour objet² :

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

2.1. L'organisation internationale de la fonction

C'est en 1941 qu'a été fondé aux états unis, « **The Institute Of Internal Auditors (IIA)** ». Longuement marqué par ses origines Anglo – saxonnes, l'**IIA** s'est progressivement internationalisé au fur et à mesure qu'augmentait le nombre d'instituts nationaux affiliés .il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche, publie ouvrages et revues (**The Internal Auditors**) organise un examen professionnel de plus en plus apprécié (**The Certified Internal Auditors examination : CIA**) organise conférences et colloques et définit pour l'ensemble de ses membres (don y inclut les adhérents de **PIFACI**) les normes de la profession³.

En outre l'audit interne connaît d'autres regroupements que l'IIA. Citons particulièrement la « **Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne** » (**ECIIA** regroupant 30 Instituts nationaux d'audit interne) et l'« **Union Francophone de l'Audit Interne** » (**UFAI**). Ces deux regroupements permettent des échanges qui bénéficient à la Communauté internationale de l'audit interne⁴.

La définition des normes par la Communauté internationale de l'audit interne ne s'est pas faite en une seule fois. Il y eut, d'abord – dès 1947 – « La déclaration des responsabilités » qui

¹ M, (Salim) : « pratique de l'audit interne en milieu bancaire », diplôme supérieur d'études bancaire, l'école supérieure des banques (ESB), Alger, 2011, p 36.

² RENARD Jacques, 7^{ème} édition .Op.cit. p : 99.

³ RENARD Jacques, 10^{ème} édition. Op.cit. p 93.

⁴ Idem, p 93.

définit objectifs et champ d'action de l'audit interne. Puis l'évolution de la fonction ainsi des révisions qui ont eu lieu en 1981 jusqu' à 2017.

2.2. Le cadre de référence le CRIPP

Les normes sont regroupées dans un document : CRIPP – cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.

Les textes relatifs aux normes se présentent désormais sous la forme d'un cercle dont la partie supérieure est occupée par les dispositions obligatoires et la partie inférieure par les dispositions facultatives. Tout ce qui est inclus dans le cercle constitue le CRIPP et se présente comme suit¹ :

2.2.1. Les dispositions obligatoires du CRIPP

2.2.1.1. Les dix principes fondamentaux

- Faire preuve d'intégrité ;
- Faire preuve de compétence et de conscience professionnelle ;
- Être objectif et libre de toute influence indue (indépendant), conflits d'intérêts ;
- Être en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ;
- Être positionné de manière appropriée et disposer des ressources adéquates ;
- Démontrer la qualité de l'audit interne et son amélioration continue ;
- Communiquer de manière efficace ;
- Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques, ce qui est la définition même de l'audit interne ;
- Être perspicace, proactif et orienté vers le futur ou savoir prévoir ;
- Encourager le progrès au sein de l'organisation.

2.2.1.2. Le code 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.

Le contenu

Les quatre principes sont :

- L'intégrité base de confiance accordée aux auditeurs ;
- L'objectivité, déjà explicité à propos de l'indépendance ;

¹ RENARD Jacques, 10^{ème} édition. Op.cit. p 97-97.

- La confidentialité, impérative, sauf obligation légale ;
- La compétence, impliquant la mise à jour des connaissances.

2.2.1.3. Les douze règles de conduite

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

2.2.1.4. Les normes professionnelles de l'audit interne

Les normes professionnelles se décomposent en :

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

3. Normes de qualification et normes de mise en œuvre associées

Elles concernent les auditeurs internes et les services d'audit interne. En outre elles se composent de quatre articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires et guide de Mise en Œuvre (GMO)¹.

- Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités :

Elle indique l'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités, dans une **charte**.

¹ RENARD Jacques, 10^{ème} édition. Op.cit. p 100-104.

NMO 1000 .A1 précise que ces exigences s'appliquent aux missions extérieures.

NMO 1000.C1 précise que la nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit.

1010. Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne

- Norme 1100. Indépendance et objectivité

Elle affirme le principe d'indépendance et le conjugue sous quatre 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 innocent. De ce fait, il ne saurait y avoir de véritable indépendance sans objectivité.

- 1110. Indépendance dans l'organisation

Elle se manifeste par le rattachement à un niveau hiérarchique satisfaisant et doit être confirmée au conseil au moins annuellement.

La GMO 1110 insiste sur le rôle du conseil ou du comité d'audit dans le rattachement du service, la nomination et la révocation du responsable.

NMO 1110.A1 traite de l'ingérence.

• 1111. Relation directe avec le conseil

Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer directement avec le conseil.

• 1112. Rôle du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne

• 1120. Objectivité individuelle

• 1130. Atteinte à l'indépendance et à l'objectivité

NMO 1130.A1. Audit d'opérations dont l'auditeur a été précédemment responsable.

Ce fut et c'est encore une question souvent posée. Voici la réponse, toute de bon sens : il faut éviter de recourir aux services de cet auditeur. En cas de difficulté le délai à respecter est de un an. De fait, en un an, il y a suffisamment de changements parmi les hommes, les organisations et les méthodes pour que l'on puisse valablement supposer que l'objectivité n'est pas trop altérée.

NMO 1130.A2. Cas particulier des missions confiées au responsable de l'Audit.

NMO 1130.A3. Nouvelle norme rendent possible sous certaines conditions la réalisation de missions d'assurance dans des domaines où ont été réalisées des missions de conseil.

NMO 1130.C1 et C2. Indépendance et mission de conseil.

- 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 le GMO 1200.

- **1210. Compétence :**

Il faut savoir faire pour faire. L'interprétation incite à posséder un diplôme professionnel, en particulier le CIA. On peut ajouter le DPAI de l'IFACI.

NMO 1210.A1. Recherche de « personnes qualifiées » si besoin est.

NMO 1210.A2. Cas particulier de la fraude.

NMO 1210-A3 insiste sur les connaissances minimales en informatique.

NMO 1210.C1. Même exigence pour les missions de conseil.

- **1220. Conscience professionnelle**

Elle n'implique pas l'infaillibilité.

NMO 1220.A1. Éléments à prendre en considération pour apprécier la conscience professionnelle.

NMO 1220.A2. Envisager les techniques informatisées.

NMO 1220.A3. vigilance particulière pour les risques significatifs.

NMO 1220.C1. Prendre en compte le coût, la complexité et les attentes du client pour les missions de conseil.

- **1230. Formation professionnelle continue**

- **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 tous les cinq ans n'est pas une contrainte excessive et serait un enrichissement certain.

- **1311. Evaluations internes :**

Contrôles continus ou périodiques.

- **1312. Evaluation externes :**

Au moins une fois tous les cinq ans.

- **1320. Rapports relatifs au programme qualité :**

A communiquer au conseil et à la direction générale.

- **1321. Utilisation de la mention « Conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » par le responsable de l'audit interne**

- **1322. Indication de non-conformité**

Lorsque la non-conformité a une incidence sur le champ d'intervention ou le fonctionnement de l'audit interne, le responsable doit en informer la direction générale et le conseil.

4. Normes de fonctionnement et de mise en œuvre associées

Elles concernent la nature des activités du service d'audit interne et ses critères de qualité. En outre, elles se composent de sept articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires¹.

- **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. La norme insiste également sur deux questions qui ont souvent fait débat : l'audit interne ne peut se dispenser d'avoir ses propres procédures, tout comme il ne peut se dispenser de collaborer avec les auditeurs externes... et réciproquement !

• **2010. Planification**

Elle doit être fondée sur les risques pour permettre de définir les priorités.

NMO.2010.A1. Elle s'exprime souvent sous la forme d'une cartographie des risques.

NMO.2010.A2. Le responsable de l'audit interne doit prendre en considération les attentes de la DG et de toutes les parties prenantes concernant les opinions de l'audit interne.

NMO 2010.C1. Intégrer également les missions de conseil dans le plan d'audit.

• **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.

L'interprétation de la norme donne les critères de distinction entre ressources adéquates et ressources.

• **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 prestataires internes et externes.

¹ RENARD Jacques, 10^{ème} édition. Op.cit. p 104-111.

- **2060. communication à la DG et au conseil**

Il faut rendre compte périodiquement des résultats obtenus et également des risques importants, du contrôle et de la gouvernance.

- **2070. Responsabilité et l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne**

- **Norme 2100 nature du travail**

Traitée sous trois articles : 2110, 2120 et 2130 : le regard à porter sur la gouvernance est étendu aux évaluations prenant « en considération les impacts futurs ».

- **2110. gouvernance**

L'audit interne doit évaluer la gouvernance en s'attachant aux règles suivantes :

- les règles d'éthique ;
- la gestion des performances ;
- la communication des informations aux services concernés ;
- la coordination des informations adéquates fournies au conseil, aux auditeurs externes et internes et au management.

NMO 2110.A1 exige l'évaluation des activités liées à l'éthique.

NMO 2110.A2 exige d'évaluation de la gouvernance des systèmes d'information, soutient la stratégie.

- **2120. Management des risques**

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques.

NMO 2120.A1. En évaluer la pertinence en observant :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

NMO 2120.A2. L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré (à rapprocher de NMO 1210.A2).

NMO 2120.C1 C2 et C3. Examiner le processus de contrôle interne lors des missions de conseil.

- **2130. contrôle**

Aider à maintenir un dispositif de contrôle approprié (au sens de contrôle interne).

NMO 2130.A1. Évaluer l'efficacité du dispositif choisi pour faire face aux risques sur les aspects définis dans la NMO 2120.A1.

NMO 2130.C1. Toutes ces dispositions s'appliquent aux missions de conseil.

-Norme 2200. Planification de la mission

Cinq articles pour définir la planification de la mission.

- **2201. Considération relatives à la planification**

Il est précisé sous cette norme que la planification exige que soient pris en compte les objectifs de l'activité auditée, les risques et moyens utilisés pour leur faire échec, l'efficacité des processus de gouvernance et de management des risques et les opportunités d'améliorations.

NMO 2201.A1. En cas de planification pour des tiers, il faut élaborer avec eux un accord écrit.

NMO 2201.C1. Formaliser si possible avec le client objectifs et champ de la mission de conseil.

- **2210. Objectif de la mission**

NMO 2210.A1. Nécessité d'identifier en premier les risques et de les évaluer pour fixer les objectifs.

NMO 2210.A2. Attention aux erreurs possibles.

NMO 2210.A3. Définir les critères adéquats pour évaluer le dispositif de contrôle, le management des risques et le gouvernement d'entreprise.

NMO 2110.C1. Extension de ces exigences aux missions de conseil.

NMO 2110.C2. Objectifs de la mission de conseil en cohérence avec la stratégie et objectifs de l'organisation.

- **2220. Périmètre d'intervention de la mission**

NMO 2220.A1. Exhaustivité du champ.

NMO 2220.A2. Signaler les opportunités en termes de conseil.

NMO 2220.C1. En cas de réserves sur le périmètre, en parler avec le client.

NMO 2220.C2. Examiner les dispositifs de contrôle.

- **2230. Ressources affectées à la mission**

- **2240. Programmation de travail de la mission**

NMO 2240.A1. Finalité et approbation du programme de travail.

NMO 2240.C1. Variabilité du programme de conseil.

-Norme 2300. Réalisation de la mission :

- **2310. Identification des informations**

Elles doivent être fiables, pertinentes et utiles.

- **2320. Analyse et évaluation**

Les résultats doivent être fondés sur des analyses.

- **2330. Documentation des informations**

NMO 2230.A1. Accès aux dossiers de la mission.

NMO 2230.A2. C'est le responsable de l'audit interne qui doit définir les règles de conservation des dossiers.

NMO 2230.C1. Définir des procédures de conservation des dossiers des missions de conseil.

- **2340. Supervision de la mission**

-Normes 2400. Communication des résultats :

- **2410. Contenu de la communication**

NMO 2410.A1. L'auditer doit donner son opinion.

NMO 2410.A2. On doit faire état des forces relevées.

NMO 2410.A3. En cas de communication à l'intérieure préciser les restrictions.

NMO 2410.C1. Variabilité des modalités de communication.

- **2420. Qualité de la communication**

- **2421. Erreurs et omissions**

- **2431. Indication de non-conformité**

- **2440. Diffusion des résultats**

NMO 2440.A1. C'est le responsable qui a la charge de la communication des résultats définitifs.

NMO 2440.A2. Précautions à prendre avant de diffuser à l'extérieur.

NMO 2440.C1 et C2. Communication des résultats des missions de conseil par le responsable de l'audit au client ou à la DG.

- **2450. Les opinions globales**

-Norme 2500. Surveillance des actions de progrès :

NMO 2500.A1. Le système doit permettre de surveiller.

NMO 2500.C1. Identique pour les missions de conseil.

-Norme 2600. Communication relative à l'acceptation des risques.

5. La certification

Selon Jacques RENARD, La certification peut être de deux natures :

- Conformément aux normes ISO 9000 ;
- Conformément aux normes professionnelles de l'audit interne.

5.1. La certification ISO 9000

« Les normes ISO sont des normes internationales concernant toutes les activités et constamment révisées et mises à jour. Elles donnent à l'organisme, à la fonction, au produit ou au processus qui en bénéficie une assurance que les clients seront satisfaits du produit ou du service. Cette assurance sur la qualité est donc un argument concurrentiel d'importance et de plus en plus recherché. On est allé jusqu'à dire que l'assurance qualité joue le même rôle en externe que les cercles qualité et les groupes d'action qualité en interne, les uns et les autres ayant le même objectif : parvenir à la Qualité Totale. Or, celle-ci est un outil d'amélioration et contribue à ce titre au progrès du contrôle interne puisque plus on améliore, mieux on maîtrise. C'est donc le contrôle interne qui lie la Qualité et l'audit interne. Les démarches de certification, chacune dans leur périmètre, peuvent également être considérées comme des contributions majeures pour développer et améliorer le contrôle interne.¹»

5.2. La certification professionnelle

« Définie par la norme 1300 et son interprétation, elle consiste à certifier que le service d'audit interne travaille conformément aux normes professionnelles de la fonction et au code de déontologie. Cette certification doit être validée par un organisme certificateur indépendant. En France, c'est **IFACI** Certification qui joue ce rôle et il a déjà à son actif un grand nombre de certifications : elles sont, pour les directions générales concernées, l'assurance que leur service d'audit interne est de qualité et qu'elles vont pouvoir s'appuyer sur ses constats et recommandations.

On s'est souvent interrogé sur les avantages qu'il y aurait à faire réaliser les certifications ISO par les auditeurs internes, dûment formés et agréés ; ce qui conduirait à une fusion de l'audit interne et de la qualité. Mais la démarche qualité s'est développée, dès l'origine, indépendamment de l'audit interne et on est maintenant en présence de deux ordres professionnels avec leurs règles, leurs organisations, et leur culture, il semble donc difficile de les rapprocher. Ceci n'exclut toutefois pas, on l'a voulu, la concertation et l'échange.

On peut cependant observer qu'**IFACI** Certification étant agréé pour réaliser également des certifications **ISO 9000**, il y a là un rapprochement des points de vue et des préoccupations.²»

¹ RENARD Jacques, 10^{ème} édition. Op.cit. p 99.

² Idem, p 99-100.

SECTION 2 : La démarche de l'audit interne

La méthodologie de conduite des missions d'audit interne s'articule autour de trois grandes phases : étude (préparation), vérification (réalisation) et conclusion. Les normes professionnelles parlent de planification, accomplissement et communication. Trois acteurs interviennent dans la mission¹ :

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

1. Phase de préparation de la mission

Toute intervention d'audit interne s'amorce par une phase de préparation qui permet aux auditeurs internes d'avoir une meilleure prise de connaissance du domaine audité et de son environnement. Cette phase est fondamentale pour le tracé général de la mission en sorte qu'elle permet à l'auditeur interne de définir les grandes lignes du chemin d'audit à accomplir, elle permet également d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les facteurs d'échec². Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

La phase de préparation de la mission d'audit interne est résumée comme suit :

1.1. Ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit, qui précise l'origine de la mission et son étendu. L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- 1- Le service d'audit ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission Comité d'audit ou au secrétaire générale qui prendra la décision.
- 2- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente : Secrétaire général, Comité d'audit, Cabinet ministériel.

¹ BERTIN Elisabeth, « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Editions d'organisation, Paris, 2007, P 38.

² CHAKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : Cas échantillon d'entreprises algériennes », Thèse de doctorat en Sciences De Gestion LMD, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2013/2014, p 63.

- 3- L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (Direction auditée).

1.2. Prise de connaissance du domaine à auditer

L'auditeur ne peut se lancer dans un travail de recherche d'erreurs sans connaître le domaine audité, c'est pourquoi l'auditeur interne est contraint de faire une prise de connaissance du domaine audité par la collecte d'informations et de données. Cette étape permet ainsi de bien cerner les préoccupations majeures de la mission¹.

Afin de mener bien sa prise de connaissance, L'IFACI préconise à l'auditeur interne de commencer d'abord par établir un questionnaire de prise de connaissance.

Ainsi les auditeurs utilisent autres moyens pour acquérir les connaissances² :

- Examen des résultats de l'analyse de risque ;
- Les entretiens avec les responsables de plus haut niveau dans l'activité auditée ;
- Les flow-charts (Diagramme de circulation) ;
- Les grilles d'analyse de tâches ;
- L'examen des rapports d'éventuels audits antérieurs, des rapports de la cours des comptes et de l'inspection des finances permet d'identifier les risques présents.

La prise de connaissance ne se résume pas à la collecte des données et leur étude. L'auditeur rencontre aussi les personnes concernées par la mission d'audit et leur pose les bonnes questions. Il possède par interview selon l'ordre hiérarchique de la société³.

1.3. L'identification et 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... ».

On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes⁴.

Cette identification permettra à l'auditeur interne d'organiser sa mission et de concentrer ses efforts sur « les risques significatifs ».

Pour ce faire, L'IFACI préconise de suivre la démarche suivante :

¹ Idem. p 66.

² RENARD Jacques. Op.cit. p 232-233.

³ VAURS Louis, « Audit interne : Enjeux et Pratique à l'international », Edition eyrolles, 2007, p 41.

⁴ RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 233.

1.3.1. Découper le domaine audité en tâches élémentaires « auditables »

L’auditeur interne décompose l’activité auditée en une succession ordonnée de tâches ou d’opérations élémentaires auditables. Comme le recommande Descartes : « diviser chacune des difficultés que j’examinerais en autant de parcelles qu’il se pourrait et qu’il serait requis pour les mieux résoudre. ¹»

1.3.2. Etablir le tableau d’identification des risques

Ce tableau d’identification des risques a d’autres appellations telle que : Tableau d’identification des zones à risques, Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA).

Le tableau des risques significatifs : « Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l’avis de l’auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l’état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques ²».

Le tableau d’identification des risques se présente de façon générale de la manière suivante :

Tableau N°8 : tableau des risques

Tâches	Objectifs	Risques significatifs	Evaluation du risque	Dispositifs de contrôle interne	Constat Oui/Non
Indiquer les tâches ou opérations élémentaires.	Indiquer les objectifs assignés à chaque tâche.	Indiquer les risques encourus si les objectifs ne sont pas réalisés.	Indiquer l’appréciation sommaire des risques associés à chaque tâche (risque important, moyen ou faible).	Indiquer le dispositif de contrôle interne que l’auditeur devrait trouver pour maîtriser les risques encourus.	Indiquer si le dispositif de contrôle interne préconisé par l’auditeur existe ou non.

Source : Jacques, RENARD, « Théorie et pratique de L’AUDIT INTERNE », Editions d’organisation, 7^{ème} édition, paris, 2010, p 238-239.

1.4. Rapport d’orientation (Note d’orientation)

¹ PIMBE Daniel, «Descartes », Edition numérique : Pierre Hidalgo, La Gaya Scienza, Octobre, 2011, p 24.

² RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 239.

Le rapport d'orientation comporte les conclusions issues du tableau de risques qui permettent d'avoir une vision globale sur l'étendue et les limites de la mission ainsi que l'inventaire des domaines qui seront couverts (les points de contrôle) afin de valider l'existence des forces et de confirmer la présence d'une faiblesse. Pour être pertinent, le rapport doit être communiqué aux principaux responsables audités et le demandeur qui est à l'origine de cette mission¹.

On l'appelle aussi, avec des variantes de la forme, le plan de mission ou encore termes de référence mais quelles que soient la forme et son appellation, (Ce programme de travail doit être formalisé), il s'agit toujours d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tous les cas de figure.

Ce document va devenir le référentiel de l'auditeur, le document auquel il doit se référer.

Traditionnellement le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques ²:

- Objectifs généraux ;
- Objectifs spécifiques ;
- Champ d'action.

2. Phase de réalisation de la mission

L'auditeur va à présent se déplacer sur le terrain pour le déroulement des opérations de sa mission. Cette phase va débuter par une réunion d'ouverture qui va marquer le commencement des opérations. Par la suite, l'auditeur interne élabore le programme de vérification sur la base du rapport d'orientation.

Les principales étapes de cette phase sont les suivantes³ :

- La réunion d'ouverture.
- Le programme d'audit.
- Le questionnaire de contrôle interne.
- Révélation et analyse des anomalies.

2.1. La réunion d'ouverture

¹ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 73.

² RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 240-241.

³ Idem. p 246-252.

La réunion d'ouverture est importante car elle marque le début de la mission pour les audités, elle est l'occasion de premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité auditée et elle constitue la première occasion de coopérer avec les audités¹.

- Les personnes présentes à cette présentation :
- Le responsable de service d'audit et son délégué ;
- Les auditeurs chargés de la mission ;
- La direction de ou des entité(s) auditée(s) ;
- L'ensemble du personnel de ou des entité(s) auditée(s) ou les responsables des processus audités.

Les points à aborder par hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivants :

- Présenter les auditeurs, leur expérience, leur fonction.
- Demander à l'encadrement des audités de présenter les audités et leur fonction.
- Rappeler la définition de l'audit interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la charte.
- Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités.
- Affiner la logistique (quel bureau, horaires, ligne téléphonique, espace de rangement sécurisé...) et prendre les premiers rendez-vous.
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes.

2.2. Programme d'audit (programme de travail)

Le programme de vérification (le programme de travail) est un document interne au service d'audit destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes identifiées lors de la phase d'étude (confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses).

Ce programme de travail est exigé par la norme 2240 qui précise que les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé. Ce programme de vérification procure cinq avantages ²:

¹ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 74.

² Idem. p 75.

- Le Programme P de Vérification V est le contrat qui lie le responsable de l'audit interne et l'équipe chargée de la mission (celle-ci est chargée aussi d'établir le P de V), ce contrat permet d'assurer le responsable de l'audit que toutes ses préoccupations ont été prises en compte et rien n'a été omis ;
- Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches afin de les répartir entre les auditeurs, il lui permet ainsi d'établir un planning et de le suivre ;
- Servir de référentiel à l'auditeur pour lui éviter de déborder et de peaufiner ;
- Documenter le déroulement de la mission pour avoir une traçabilité de celle-ci, ce qui facilite ainsi la supervision pour le chef de mission ;
- Servir de modèle et d'inspiration pour d'autres missions notamment celles qui sont récurrentes.

2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Selon JACQUES Renard, le QCI « Est un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires puisque lui aussi-comme le tableau de risque-part de découpage fondamental. Il ajoute aussi, 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. ¹»

2.4. Les tests d'audit sur le terrain

Durant cette phase il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questions du QCI. Les outils à mettre en œuvre sont déterminés dans le QCI mais il se peut que lors de la phase de terrain un outil s'avère inapproprié et qu'il faille en choisir un autre. Les outils vont des observations aux différentes sortes de tests : analyse de documents, réconciliation des données, entretiens²,....

L'auditeur ne peut jamais baser ses constats sur des hypothèses ou intuitions, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance.

Il existe quatre critères de qualité de la preuve : pour qu'un constat soit considéré comme prouvé et valable, la preuve doit être :

Pertinente : en relation avec les objectifs d'audit.

Suffisante : fonctionnelle, appropriée et probante.

Concluante : fiable, elle doit permettre d'aboutir à une conclusion aussi précise que possible.

Utile : répondant aux objectifs de l'organisation.

¹ RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 256.

² Idem. p 263.

Les preuves peuvent être classées en quatre catégories : preuve physique, preuve testimoniale, preuve documentaire et preuve analytique.

2.5. La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque phase du travail de terrain et communique avec l'audité concerné. L'ensemble des FRAP, après reclassement et tirage, peut constituer le corps du rapport¹.

L'auditeur doit systématiquement valider ses constats ou ses conclusions en les présentant à la connaissance du responsable afin de recueillir sa réaction sur les éléments de preuve recueillis. Chaque FRAP est supervisée par le chef de mission qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission.

La FRAP est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il se heurte à un dysfonctionnement digne d'être signalé. Ce document comporte : Le problème, les faits (Constats), les causes, les conséquences et les recommandations².

3. Phase de conclusion de la mission

La phase de conclusion est plus courte que les deux phases précédentes. Elle commence par l'ossature du rapport qui facilite le compte rendu final au site, elle se poursuit avec le rapport d'audit et elle s'achève par l'état des actions de progrès (des suites aux recommandations produites par les audités), sans oublier le suivi de la mise en place des actions de progrès.

3.1. L'ossature du rapport

L'ossature du rapport (OR) est un petit travail qui sort d'une réunion de synthèse entre les auditeurs, il est élaboré à partir des «problèmes» figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants et l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission³.

3.2. Le compte rendu final au site

Le compte rendu final au site (CRFS), appelé aussi mise au point ou débriefing⁴, il prend la forme d'une présentation orale par le chef de mission au principal responsable de l'entité

¹ CHAKROUN Meriem. Op.cit. p 79.

² RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 269.

³ FIGUIGUI Badr, « l'audit systémique bancaire, un outil d'efficacité du risk management », mémoire en vue d'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc, septembre, 2007, p89.

⁴ Idem. p 89.

auditée afin de faire part de ses conclusions sous peine de les valider. Il s'effectue à la fin du travail sur terrain. Son utilité consiste à présenter aux principaux responsables de l'entité auditée les conclusions retenues et les problèmes de façon à les convaincre de la nécessité de prendre du recul et de réfléchir aux progrès pour qu'ils apprennent à méditer. Ceci permet aussi à susciter l'adhésion des audités à travers la discussion et la connaissance de leurs contradictions¹.

3.3. Le rapport d'audit interne

Ce rapport d'audit interne doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discuté avec eux au cours d'une réunion de validation, avant diffusion définitive à l'aval de la hiérarchie².

3.3.1. Le projet du rapport d'audit

Le projet du rapport d'audit est un document provisoire formalisant les constats et les recommandations de l'auditeur interne³.

JACQUES Renard a écrit dans son ouvrage théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition : « Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique. Ce document comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations.⁴ »

3.3.2. La réunion de validation (réunion de clôture)

La réunion de validation se réalise en se rendant sur le terrain pour rencontrer les audités impliqués dans la mission et si nécessaire en présence du commanditaire. Cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de telle sorte que les incertitudes, les zones d'ombre, ambiguïtés soient dissipées. Cette négociation avec les audités entraîne une adhésion de ces derniers afin de développer les recommandations avec eux et de parvenir à une solution de compromis qui satisfasse simultanément les auditeurs et les audités⁵.

La durée d'une telle réunion peut être de plusieurs heures, elle doit se dérouler dans un climat détendu, cordial et nécessite de la part de l'auditeur une bonne préparation tant matérielle que psychologique. Le but de cette réunion n'est pas de présenter un bilan idyllique

¹CHAKROUN Meriem. Op.cit. p 81.

² Idem, p82.

³ Idem, p 82.

⁴ RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 289.

⁵ CHAKROUN Meriem. Op.cit. p 82.

ou désastreux, mais de comprendre le pourquoi et le comment, d'établir suite à des analyses un constat puis un diagnostic et de dessiner sereinement la prise de conscience et les orientations à venir. C'est un des temps forts de la mission d'audit, celui de la validation des constatations effectuées¹.

3.3.3. Le rapport définitif

Le Rapport définitif est le fruit d'un diagnostic et d'examen effectués par les auditeurs internes tout au long de la mission. Ce rapport définitif sert simultanément de document d'information pour la hiérarchie via une synthèse de trois pages maximum et un outil de travail à partir duquel les audités peuvent entreprendre les actions correctives.

Il est important que les rapports d'audit reflètent la philosophie de base de l'approche totale d'audit interne, y compris les objectifs d'examen sous-jacents, les procédures et les techniques couvrant le travail d'audit ainsi que les compétences professionnelles des auditeurs².

Ainsi selon JACQUES Renard, le Rapport d'audit interne ne s'établit pas d'une manière spontanée mais il doit respecter certains principes pour qu'il soit conforme aux normes professionnelles d'audit. Pour cela, il doit comporter en premier lieu **une page de garde**, en second lieu, **un sommaire et une synthèse**, en troisième lieu, il doit contenir **le corps du rapport (rapport détaillé)** et en dernier lieu il doit comporter **les conclusions, le plan d'action** ainsi que **les annexes**.

3.3.4. Le suivi des recommandations et l'Etat des actions de progrès (E.A.P)

Le suivi des recommandations est une collaboration entre auditeurs et audités, qui commence par la formulation des recommandations. Il se dessine avec la détermination du (ou des) responsables (s) pour chaque recommandation, lors de la validation du projet de rapport, Il se formalise par l'engagement des responsables audités dans le rapport sur des plans d'action, il se caractérise par la mise en place des actions de progrès agréées entre auditeurs et audités lors de la revue des réponses, il se manifeste par la diffusion périodique de l'état d'avancement des Actions de Progrès³.

Il se termine avec une évaluation des résultats obtenus⁴, lesquels seront remis aux commanditaires de la mission⁵.

¹ BESSON B, POSSAIN J-C, «L'audit d'intelligence économique », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2002, p 92.

² ROBERT, (Moeller), « Brink's modern internal auditing », Seventh Edition John Wiley, Canada, 2009, p 351.

³ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 85.

⁴ Julien. D «La conduite d'une mission d'audit interne », 2eme édition, Edition Dunod, Paris, 1995. p 114.

⁵ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 85.

Ce qui fait que la mission ne s'arrête pas à la remise du rapport mais à la mise en place des recommandations afin d'éviter le système « recommandations vœux pieux ». Pour cela, les auditeurs internes doivent persister dans le suivi des applications des recommandations afin d'empêcher les audités à perpétrer le système de contrôle interne¹.

En fait, le suivi des actions de progrès a été exigé par la norme 2500 de l'audit interne qui stipule que «Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management²».

4. Les outils de l'audit interne

On peut utiliser plusieurs critères de classement des outils d'audit, retenons-en un qui traduit deux démarches possibles de l'auditeur³ :

- Les outils d'interrogations qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qui se pose ;
- Les outils de descriptions, on pourrait presque dire de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

4.1. Les outils de description

Parmi les outils de description de l'auditeur interne et sans que cela constitue une présentation exhaustive, nous allons traiter l'internet, la narration et le diagramme de circulation des documents.

4.1.1. L'internet

Comme l'internet continu à se développer, de nombreux organismes d'audit ont mis en place cet outil précieux. Les auditeurs du monde entier trouvent l'internet ou l'intranet (c'est-à-dire, l'internet qui est physiquement et logiquement limité à la société) un outil utile d'audit et celui qui devient de plus en plus utile chaque jour⁴.

4.1.2. La narration

Il existe deux sortes de narrations, l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre est utilisée par l'audité mais ce qui les distingue, c'est que la narration par l'audité est une narration orale, alors que la narration par l'auditeur est une narration écrite.

¹ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 85.

² VAURS Louis, «Normes professionnelles de l'audit interne », Paris, 2006, p 24.

³ RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 330.

⁴ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 87.

Points communs entre ces deux types de narration :

- Ne nécessitent pas de préparation ;
- N'exigent pas la connaissance d'une technique spécifique ;
- La narration par l'audité est la plus riche alors que la narration par l'auditeur est une mise en ordre des idées et connaissances.

4.1.3. Le diagramme de circulation des documents

Selon ANTOINE Sardi « les diagrammes sont des techniques de description et de circulation des documents, à base de symboles proches de ceux utilisés par l'informatique.¹ »

Le diagramme de circulation des documents est une représentation graphique décrivant des opérations réalisées dans le cadre d'un processus².

L'élaboration du diagramme de circulation des documents est faite par les auditeurs afin³:

- De mieux cerner la procédure dans ses détails ;
- De donner une vue complète de l'enchaînement des opérations ;
- De vérifier la cohérence, la validité et l'efficacité des dispositifs du contrôle interne.

4.2. Les outils d'interrogation

Pour identifier les faiblesses du SCI (système de contrôle interne), l'auditeur interne s'appuie également sur des outils d'interrogations. Parmi les outils d'interrogation les plus utilisés : l'interview, le rapprochement et la reconstitution, le questionnaire d'audit, le questionnaire de contrôle interne, le sondage statistique, l'interrogation des fichiers informatiques.

4.2.1. L'interview

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,...etc. et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est donc beaucoup plus qu'un simple entretien, c'est une action d'audit à part entière. Il est d'ailleurs difficile d'imaginer une mission sans interviews⁴.

C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Elle apporte ainsi une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement⁵.

¹ SARDI A, «Audit et contrôle interne bancaire », Edition, afgee, Paris, Juillet 2002, p 167.

² KAPLAN J, « Audinet: auditors guide to flowcharting », University of Toronto, 2001, p 03.

³ SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-Parège O, «Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, p 181.

⁴ Julien. D, op.cit. p 168.

⁵ Ibid, p 168.

L'interview contribue à préparer le terrain. Cette technique vise à l'obtention des informations précises qui permettront de se faire une opinion sur les observations et hypothèses émises à priori.

4.2.2. Le rapprochement et la reconstitution

Un rapprochement est la vérification ponctuelle et à postériorité, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogènes (confirmation écrite externe) ou endogène (supports d'informations dans la chaîne d'un processus)¹, à titre d'exemple, le rapprochement bancaire, le rapprochement entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable,... Ainsi, le rapprochement est utilisé en audit de conformité.

Une reconstitution est le rétablissement d'un résultat, à partir d'éléments réels et pertinents, soit par utilisation du processus lui-même, soit par mise en œuvre de processus différents mais homologues au phénomène contrôlé. La reconstitution sera essentiellement utilisée pour évaluer la fiabilité, le fonctionnement d'un système, d'un processus, donc en audit d'efficacité².

4.2.3. Le questionnaire d'audit

Le questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur le questionnaire. Ce dernier est rempli après l'interview, à partir des notes prises et des documents obtenus³.

Le questionnaire d'audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçus de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté, l'imprécision ou la confusion⁴.

4.2.4. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond «oui » ou « non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses⁵.

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée.

¹ SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-Parège O. Op. cit. p 198.

² CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 96.

³ Idem, p 96.

⁴ NDIAYE F, KNUTSEN D, « Audit manual », New York, March, 2009, p 58.

⁵ SCHICK P. Op.cit. p 150.

On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la narration¹.

4.2.5. Le sondage statistique

Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur échantillon².

4.2.6. L'interrogation des fichiers informatiques

L'interrogation des fichiers informatiques qui est une technique d'audit assistée par ordinateur. Elle consiste à extraire selon certains critères, et éventuellement traiter, des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise, par exemple ³ :

- La vérification des calculs et additions ;
- Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies ;
- Les extractions d'échantillons ;
- Le tri des fichiers selon des critères prédéfinis.

En outre, l'interrogation des fichiers informatiques est devenue de plus en plus un outil indispensable dans toute activité et procure un gain du temps considérable pour l'auditeur interne.

¹ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 97.

² KHELASSI Reda. Op. cit. p 367.

³ ANDRIEU C, «Audit légal en milieu informatisé : Présentation d'un logiciel d'audit CAC », Université des Sciences Sociales Toulouse, Septembre 2003, p 16.

Section 3 : les apports de l'audit interne dans la performance de l'entreprise

Dans un souci de comprendre le lien entre l'audit interne et la performance de l'entreprise, il nous a paru nécessaire de mettre la lumière sur le contrôle interne.

1. Le contrôle interne

1.1 Définition du contrôle interne

« Pratiquer le Contrôle Interne c'est donc maîtriser ce que l'on fait, c'est-à-dire :

- Faire bien et gérer ce que l'on fait bien (les indicateurs et tableaux de bord de production, comptent et représentent ce que l'on fait bien),
- Éviter de faire mal ce qu'on croyait pouvoir faire bien (donc faire de l'analyse de risque avant de se trouver dans cette situation et gérer ce que l'on fait mal),
- Faire tant bien que mal, (au mieux), quand on ne peut pas éviter (complètement) la situation redoutée ou la situation totalement imprévue, et gérer ce que l'on fait mal (ou pas du tout).¹ »

« En conclusion, « faire du Contrôle Interne » c'est, aujourd'hui, surtout, apprendre à gérer et contrôler le risque et sa gestion même. Ceci suppose non seulement une méthodologie mais aussi une culture, des structures, etc. ²»

Le référentiel COSO (le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a fourni une définition du contrôle interne: le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs concernant une ou plusieurs catégories³:

- Efficacité et efficience des opérations ;
- La fiabilité de l'information financière ;
- La conformité aux lois et réglementations.

¹ BERNARD Frédéric, DUFOUR Nicolas, « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », Maxima Editions, paris, 2019, p 20.

² BERNARD Frédéric, DUFOUR Nicolas. Op.cit. p 22.

³ RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 136.

Selon le référentiel COCO (Criteria of Control Committee) : « le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui font parties des trois catégories suivantes¹ :

- efficacité et l'efficience du fonctionnement ;
- fiabilité de l'information interne et externe ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques interne.

Il est à souligner la différence entre la définition donnée par le référentiel COSO et celle de COCO : le COSO met l'accent sur les acteurs de l'organisation, alors que le COCO met l'accent sur les moyens mis en œuvre.

1.2. Intérêts et limites du contrôle interne

1.2.1. Objectifs du contrôle interne

Le système de contrôle interne est défini comme l'ensemble de moyens humains et techniques tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer² :

- De la sécurité des opérations, des biens et des personnes ;
- De l'efficacité et de la qualité des services ;
- Du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques ;
- De promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique ;
- De la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible ;
- Du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale.

Et finalement acquérir l'assurance raisonnable que les risques majeurs sont maîtrisés. Ces objectifs de contrôle interne peuvent être cernés en les cinq points qui suivent³:

- Permettre aux dirigeants de maîtriser leurs organisations ;
- Assurer la sauvegarde des actifs ;
- Assurer la qualité de l'information émise par l'entreprise ;

¹ BERTIN Elisabeth. Op. cit. p 57.

² SARDI A. Op.cit. p 50.

³ THIERY-DUBUISSON Stéphanie, « l'audit : repères », Edition la découverte, Paris, 2004, p 45.

- Assurer l'application des instructions de la direction ;
- Favoriser l'amélioration des performances.

1.2.2. Limites du contrôle interne

Le système interne ne vise pas à apporter une certitude absolue mais bien un certain degré de certitude que la direction estime acceptable. En fait, l'assurance raisonnable reflète l'idée que l'incertitude et le risque sont liés au futur, que personne ne peut prédire avec certitude¹.

Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne et qui empêchent la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit² :

- L'erreur de jugement ;
- Les dysfonctionnements ;
- Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management ;
- La collusion³ ;
- Le rapport coûts/bénéfices.

2. Les apports de l'audit interne dans la performance de l'entreprise

Comme nous l'avons déjà évoqué dans le premier chapitre « 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 améliorer, et contribue à créer de la valeur. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

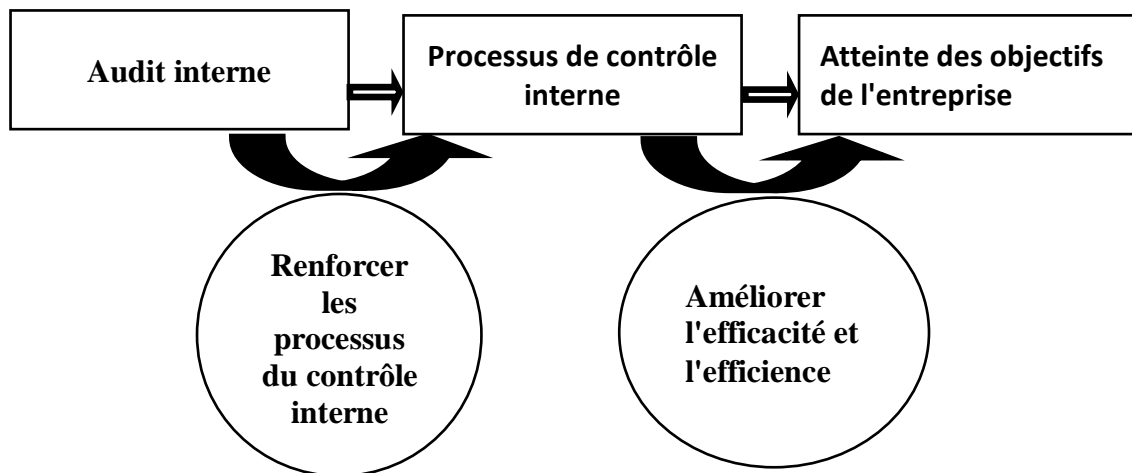
De cette définition on peut déduire que l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus tel que le contrôle interne et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité c'est ce qui traduit l'amélioration de la performance de l'entreprise. Le schéma suivant résume la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise :

¹ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 133.

² BERNE, «La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) », contrôle fédérale des finances, Suisse, octobre 2007, p 14.

³ La collusion signifie que deux ou plusieurs individus agissent collectivement pour perpétrer et dissimuler une action susceptible d'altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le SCI.

Figure n° 1 : La relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise



Source : établi par l'étudiante.

2.1. Le rôle de l'audit interne en tant qu'outil du pilotage du système de contrôle interne

« La relation qui lie l'audit interne au système de contrôle interne réside dans le fait qu'une fonction d'audit interne performante permet de rendre le SCI de plus en plus efficace et efficient, alors qu'une fonction déficiente dégrade automatiquement un bon système pour le rendre moins efficace voire déficient. Néanmoins, en cas d'absence d'une fonction d'audit interne, le système de contrôle peut perdre son efficacité et même devient déficient au fil du temps, on peut citer un exemple pour illustrer cette perception : une procédure de contrôle peut être non appliquée parce qu'elle est mal conçue (activité de contrôle), mal comprise par le personnel concerné (communication) ou son importance est mal valorisée (environnement de contrôle). Cependant, en présence d'un dispositif de pilotage efficace, toutes les défaillances qui touchent les autres composantes du contrôle interne peuvent ne pas affecter l'efficacité globale du système du fait qu'elles seront raisonnablement détectées et corrigées au moment opportun. En effet, un pilotage, conçu et exécuté efficacement, peut jouer le rôle d'un régulateur permettant de détecter les déficiences au moment opportun et d'entreprendre les actions correctrices nécessaires pour y remédier. ¹»

« Il ne faut pas perdre de vue que les auditeurs internes s'inscrivent dans le cadre de pilotage. Ainsi, ils ont la possibilité d'effectuer des évaluations qu'elles soient permanentes ou ponctuelles sur les autres éléments de contrôle interne à savoir : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle ainsi que l'information et la communication. Il est temps de signaler que l'audit interne est un élément du pilotage du

¹ CHAKROUN Meriem. Op. cit. p 195.

système de contrôle interne, par voie de conséquence il est un élément du système de contrôle interne. »

Par ailleurs, la norme de fonctionnement 2120 sur le contrôle stipule que « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. »¹

2.2. L'identification et évaluation des risques

On peut définir le risque comme : « une menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. Ainsi les composantes du risque sont² :

- La gravité, ou conséquences de l'impact ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Comme nous l'avons déjà abordé dans le deuxième chapitre dans la démarche de l'audit interne, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit interne.

En outre il faut pas confondre entre le risk manager et l'auditeur interne, selon Jacques Renard³:

- Le risk manager identifie les risques, en dessine la cartographie des risques, les mesures et à partir de là, propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et la protection.
- L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. Mais il n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques.

Pour l'auditeur interne la mesure du risque est outil de planning. Et c'est un outil de planning à deux niveaux⁴:

- Au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité tout entière. C'est la **macro-évaluation** préconisée par la norme 2010 et qui va permettre la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en

¹ EBONDO WA MANDZILA E, « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Ecole de management, Euromed, Marseille, p 3.

² RENARD Jacques, 7^{ème} édition. Op.cit. p 155.

³ Idem. p 156.

⁴ Ibid.

fonction de l'importance des risques de chaque activité. Cette macro-évaluation se réalise à partir de la cartographie des risques, s'il y en a une.

- Au niveau de l'analyse des risques de chaque activité. C'est la **micro-évaluation** de la norme 2210.A1 que l'auditeur met en œuvre dans chaque mission d'audit pour établir le planning de ses travaux.

2.2.1. Le traitement du risque

On constate quatre solutions possibles¹ :

Première solution « l'acceptation » : On ne fait rien, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque.

Deuxième solution « le partage » : partager le risque c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers.

Troisième solution « l'évitement » : On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître.

Quatrième solution « la réduction » : On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne. Faire intervenir les auditeurs internes, c'est choisir cette solution. On peut observer que le partage est de même nature. Il peut d'ailleurs résulter d'une recommandation de l'audit interne. Dans cette solution l'audit interne intervient.

2.3. L'identification des opportunités

« L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en identifiant les événements possibles qui auront aussi bien un impact négatif qu'un impact positif sur l'atteinte de ces objectifs. Les premiers événements représentent des risques tandis que les deuxièmes représentent des opportunités. ²»

La norme 2201 énumère les considérations qui doivent être prises en compte les auditeurs internes lors de la planification de la mission d'audit. L'une de ces considérations « les opportunités d'apporter des améliorations significatives des processus de management des risques et de contrôle de l'activité. ³»

¹ RENARD Jacques, op.cit. 7^{ème} édition, p 160-161.

² « COSO 2 report » ou « Le management des risques de l'entreprise », page 64 traduit par l'IFACI et PricewaterhouseCoopers, Publié par Edition d'organisation 2005.

³ BOUDRIGA Zied. Op. cit. p 51.

En outre, la norme 2220. A2 exige que « lorsqu'au cours de la mission d'assurance apparaissent d'importantes opportunités de conseil, un accord écrit devrait être conclu pour préciser les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités respectives et les autres attentes. Les résultats de la mission de conseil sont communiqués conformément aux normes applicables à ces missions.¹ »

2.4. La relation entre le contrôle interne et la performance de l'entreprise

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.²

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents, que l'on retrouve d'ailleurs, mais de façon moins complète, dans les définitions déjà évoquées du Turnbull et de l'AMF. Dans la norme 2120.A1, les normes professionnelles définissent ainsi les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre³ :

- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Efficacité et efficacité des opérations ;
- Protection du patrimoine ;
- Respect des lois, règlements et contrats.

L'interprétation de la norme souligne que, pour atteindre ces objectifs, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

- Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission ;
- Les risques significatifs sont identifiés ;
- Leurs modalités de traitement sont appropriées ;
- Les informations relatives sont recensées et communiquées.

La protection du patrimoine : Les premiers énoncés de la règle parlaient de « la sécurité des actifs ». En effet, un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels : les hommes, l'image de l'entreprise, la technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

¹ BOUDRIGA Zied. Op. cit. p 51.

² RENARD Jacques, op.cit. 7^{ème} édition, p 143.

³ Ibid. p 143-147.

La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances.

Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être : fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

Le respect des lois, règlements et contrats : Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles).

L'efficacité et l'efficience des opérations : c'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce-que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

La norme 2110.A1 ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion des risques est partie intégrante des opérations.

Conclusion du chapitre

Pour mener sa tâche d'une manière efficace l'auditeur interne suit une méthodologie rigoureuse.

Cette démarche méthodologique consiste à détecter toutes les anomalies et dysfonctionnements relatifs au processus, activité ou opération auditée et d'analyser les causes de survenances de ces faits en prévoyant les conséquences éventuelles, afin d'émettre des recommandations pertinentes, visant à l'amélioration du système de contrôle interne et par suite l'amélioration de la performance de l'entreprise. De ce fait, il existe une relation entre l'audit interne, le système de contrôle interne et la performance de l'entreprise.

**Chapitre 03 : Réalisation d'une mission d'audit interne au sein de
l'entreprise SONARIC**

Dans ce chapitre nous décrivons une mission d'audit interne menée au sein de l'entreprise algérienne SONARIC.

Nous tenterons de faire ressortir comment les concepts fondamentaux de l'audit interne abordés tout au long de ce mémoire sont mis en pratique.

Nous présenterons en premier lieu l'entreprise SONARIC au sein de laquelle nous avons mené cette étude. En seconde lieu nous décrivons le déroulement d'une mission d'audit interne réalisée en notre présence. En troisième lieu nous évaluerons les apports de l'audit interne dans la performance de cette entreprise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation et organisation de l'entreprise SONARIC

1.1. Présentation de l'entreprise SONARIC

- **Nom :** SOCIETE NATIONALE DE REALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIES CONNEXES-SONARIC SPA ;
- **Statut :** Société par actions ;
- **Date de création :** 10 mai 1980 (Décret n° 80.165) ;

A sa création SONARIC était destinée à la réalisation et l'engineering d'unité de production clef en main d'où son appellation société nationale de réalisation et de gestion des industries connexes, elle s'est redéployée sur l'activité électrodomestique durant les années 90.

- **Capital social :** 1.724.560.000 **Dinars Algériens**

Evolution du capital social de l'entreprise :

- ✓ **5 mars 1989 :** Transformation de SONARIC en Société par Actions, avec un capital social de **2. Millions de Dinars** ;
- ✓ **1992 et 1993 :** 2 recapitalisations de l'entreprise portant le Capital social à **152 Millions de Dinars** ;
- ✓ **Décembre 1994 :** une troisième recapitalisation porte le Capital social à **800 Millions de Dinars** par l'incorporation du poste « écart de réévaluation » ;
- ✓ **5 mai 2008 :** augmentation du capital à **1 724 560 000 Dinars Algériens** ;
- **Siege Social :** MCE2 Lot El-Idrissi, Bouzaréah, Alger, Algérie ;
- **Contacts de la direction générale :**

Tel : +213*23251249 Fax : +213*23251248

Site : www.sonaric.dz

E-mail : sonaricdgbouz@yahoo.fr

- **Activité :** fabrication et commercialisation des produits électroménagers ;
- **Gamme de produits**

Appareils de cuisson

- ✓ Cuisinières ;
- ✓ Tables de cuisson ;
- ✓ Fours encastrables ;
- ✓ Fours microondes.

Appareils de chauffage

- ✓ Radiateurs à gaz naturel (8 000 Kcal) ;
- ✓ Poêles à mazout (6500 Kcal) ;
- ✓ Radiateurs à gaz butane.

Climatisations

- ✓ Split système (9000, 12000, 18000, 24000 BTU) ;
- ✓ Armoires (24000 et 48000 BTU).

Chauffe-eau / chauffe bain

- ✓ Chauffe-eau 6L ;
- ✓ Chauffe bain 12L.
- **La capacité journalière de production est représentée dans le tableau ci-dessous :**

Tableau n°9 : Capacité journalière de production

Produits	Capacités de production
Climatiseurs	440 app/ j*
Appareils de chauffage	300app / j
Cuisinières	70 app/ j
Chauffe-eau / chauffe bain	300 app/ j*
Total	1 110 app/ j

Source : document interne à l'entreprise

1.2. Organisation de la SONARIC

L'entreprise dispose de (03) trois unités de productions à savoir :

Unité de radiateurs domestiques(URD)

- Localisation : zone industrielle Ferdjioua wilaya de MILA ;
- Production : appareils de chauffage et climatisation.

Unité de cuisinières domestiques (UCD)

- Localisation : zone d'activités Si Mustapha wilaya de BOUMERDES ;
- Production : appareils de cuisson, climatiseurs et chauffe-eau / chauffe bain ;

Unité de Sidi Akkacha (UBL)

- ✓ Localisation : zone industrielle de Sidi Akkacha wilaya de Chlef
- ✓ Production : appareils de chauffage et chauffe-eau / chauffe bain.

Et disposent de (02) deux unités commerciales :

Unité commerciale d'Akbou (UCC)

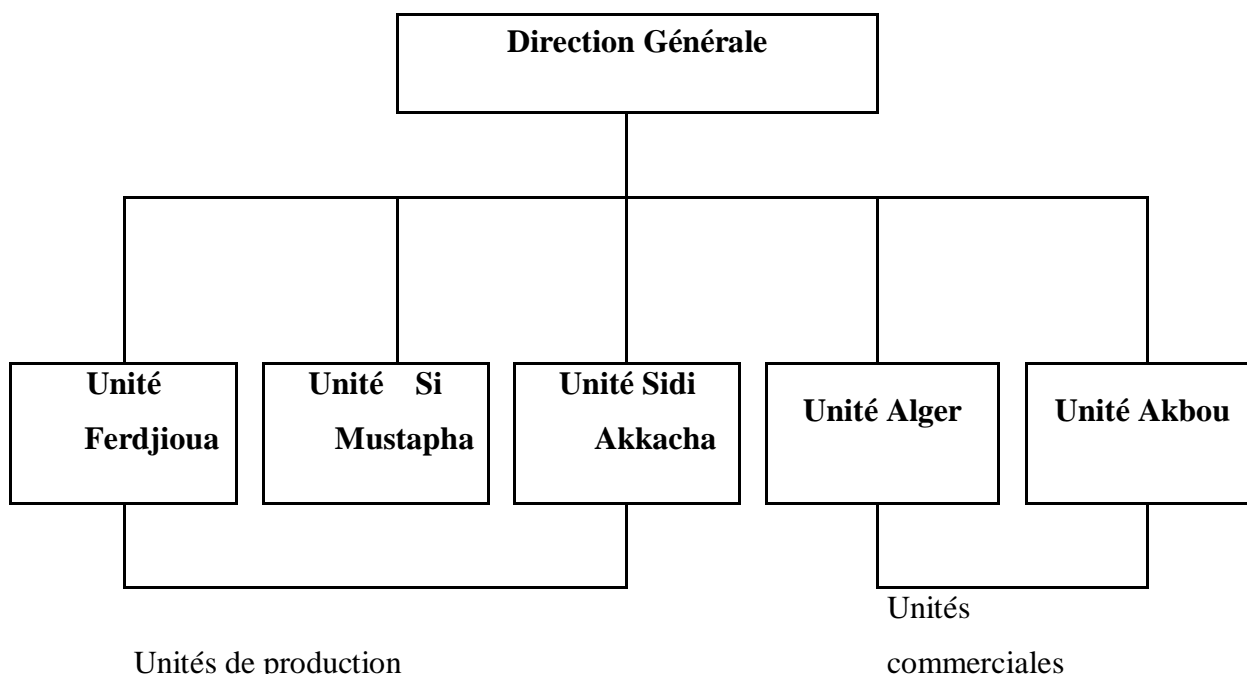
- Localisation : zone industrielle d'Akbou wilaya de Béjaia.

Unité centre technico commerciale (UCTC) :

Localisation : zone industrielle de gué de Constantine wilaya d'Alger.

L'Organisation de l'entreprise SONARIC est synthétisée dans le schéma ci-dessous :

Figure n° 2 : Organisation de l'entreprise SONARIC



Source : document interne de l'entreprise SONARIC

L'organisation adopte une structure hiérarchique (Staff et Line) composée de trois niveaux organisationnels et adopte une division fonctionnelle basée sur un éventail de fonctions, notamment la production, la gestion du personnel et la comptabilité financière.

La structure organisationnelle de l'institution comprend cinq directions, chacune avec un directeur, tandis que la plus haute autorité est représentée par le directeur général et les intérêts consultatifs qui assistent la direction de l'institution selon ses compétences : la direction de l'audit et du contrôle.

La structure organisationnelle comprend :

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration comprend les actionnaires ainsi que les assistants techniques en tant que contrôleur de direction, dont la tâche est de suivre régulièrement l'évolution du travail de l'établissement et de présenter les chiffres et statistiques qu'il possède dans son domaine d'activité.

Le P.D.G

Le Président Directeur Général est tenu de présenter les résultats au Conseil d'administration et, en même temps, de superviser ses assistants.

Le Président Directeur Général est responsable de la formulation des stratégies qui traduisent les objectifs de l'institution, en tenant compte des moyens en sa possession et de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration. Contribue aux négociations importantes de l'institution (partenariat, fournisseurs, clients ...) pour préserver leurs actifs et leur sécurité et intervenir directement pour adopter des actions correctives appropriées. Ce dernier dispose en staff de :

- Assistante de direction ;
- Assistant de sécurité.

L'organisation de la Direction Générale est structurée en six directions centrales :

- Direction de l'Audit, Contrôle de Gestion et Planification ;
- Direction des Achats et Importations ;
- Direction des systèmes d'exploitation ;
- Direction Commerciale ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction de l'Administration Générale et des Moyens.

Chacune des Directions Centrales est constituée des fonctions suivantes :

- Direction de l'Audit, Contrôle de Gestion et Planification :
 - Département Audit ;
 - Département Contrôle de Gestion, Planification, Statistiques.
- Direction des Achats et Importations :
 - Département Achats Etrangers, Prospection et Achats Locaux Centralisés ;
 - Département Transit Dédouanement.
- Direction des Systèmes d'Exploitation :

l'entreprise SONARIC

- Service Développement, Normalisation, Qualité, Produits nouveaux, Recherches ;
- Service Exploitation, Gestion Unités de Production, Contrôle processus de fabrication, Maintenance et suivi des équipements de production.
- Direction Commerciale :
 - Département Marketing, Prospection.
- Direction des Finances et de la Comptabilité :
 - Sous-Direction Finances et Comptabilité ;
 - Département Finances ;
 - Département Comptabilité.
- Direction de l'Administration Générale et des Moyens :
 - Département Juridique Contentieux et Patrimoine, Assurances ;
 - Département Gestion Ressources Humaines.

L'organigramme de l'entreprise SONARIC (voir annexe n° 1).

2. Programme des interventions de l'entreprise SONARIC

Le présent programme est composé de l'ensemble des interventions devant avoir lieu durant l'année, repartis dans le temps par trimestre et par mission d'audit ayant trait aux structures ci-après.

- **Audit de la structure production**
 - Contrôle des Quantités de matières premières et composantes utilisées ;
 - Contrôle des Quantités des produits conformes fabriqués ;
 - Contrôle des Quantités des produits rebutés ;
 - Incidents de fabrication (pannes....) ;
 - Contrôle de la main d'œuvre utilisée.
- **Audit de la structure commerciale et relation avec la structure finances et comptabilité**
 - Contrôle de circuit commercial : Ventes, Clients ;
 - Contrôle de circuit trésorerie : Encaissements ;
 - Contrôle des créances sur clients : Imputation comptable ;
 - Vérification du respect des procédures.
- **Audit de structure Gestion des stocks et moyens généraux et relation avec la structure finances et comptabilité**
 - Contrôle des investissements ;
 - Contrôle de la gestion des stocks et moyens généraux ;

- Contrôle de circuit trésorerie : encaissements, décaissements.

- **Audit de la structure finances & comptabilité**
 - Revoir la comptabilité des investissements ;
 - Revoir les créances des investissements, les créances sur clients et les autres créances ;
 - Contrôle des fonds propres ;
 - Contrôle des dettes ;
 - Contrôle des comptes de résultats.

- **Audit de la structure ressources humaines & personnel**
 - 1- Contrôle de la paie (les salaires) ;
 - 2- Contrôle de l'imputation comptable des salaires ;
 - 3- Contrôle du circuit de trésorerie : caisse ;
 - 4- Revoir les dossiers du personnel ;
 - 5- Contrôler l'exécution du plan de formation.

3. Les procédures de vérification de SONARIC

Le programme d'intervention s'articule autour des procédures de vérification suivantes :

- **Audit de la structure de production**
 - S'assurer de l'élaboration du budget annuel de production ;
 - S'assurer de la réception des programmes de vente en provenance du commercial et leur transformation en programme de production ;
 - S'assurer de la programmation de la production conformément au budget de production ;
 - S'assurer de la répartition des programmes de fabrication à travers les ateliers de production (émission des ordres de fabrication, bons matières et rapport du contrôle de qualité) ;
 - Vérifier et contrôler les éléments de production envoyés quotidiennement par les responsables des ateliers ;

- **Audit de la structure commerciale**
 - S'assurer que les factures se suivent et qu'il existe donc une continuité dans la numérotation ;

- Examiner pour (une période déterminée) l'ensemble des factures, en vérifiant les prix pratiqués par comparaison aux tarifs, procéder au calcul arithmétique des montants de la TVA figurant sur les factures ;
 - Examiner les autres conditions de ventes : remises, etc. ... ;
 - rapprocher le solde des comptes clients au bilan avec le grand livre et avec la balance des comptes clients ;
 - Obtenir une ventilation de la balance individuelle clients par âge de créances et rapprocher le total de cette balance avec le compte clients au grand livre ;
 - Procéder à une confirmation directe des soldes clients sur la base des soldes important et mouvements de l'exercice ;
 - Vérifier que les comptes clients créditeurs correspondent bien à des avances ou comptes reçus et sont classés au passif du bilan ;
 - Obtenir un état des provisions pour les créances douteuses ;
 - Rechercher pour les clients importants, les conditions générales de ventes, les variations par rapport à l'exercice précédent.
- **Audit de structure Gestion des stocks et moyens généraux**

Vérification des valeurs incorporelles :

- Etablir un tableau des mouvements de l'exercice du compte des valeurs incorporelles ;
- Rapprocher le solde d'ouverture avec le solde de clôture et la dotation aux amortissements avec le grand livre et les états financiers ;
- Vérifier que les valeurs incorporelles représentent le cout d'acquisition des éléments incorporels ou le droit de l'exploitation de la propriété industrielle ;
- Rapprocher les écritures comptables des pièces justificatives et du registre des investissements ;
- Vérifier s'il y a dépréciation des valeurs incorporelles et en juger le bien-fondé ;
- Vérifier que toutes les informations relatives aux valeurs incorporelles sont incluses dans les états financiers.

Vérifications des investissements corporels :

- Obtenir un tableau des mouvements de l'exercice des comptes immobilisations corporelles et d'amortissements.

- rapprocher le solde d'ouverture, la dotation aux amortissements et les soldes de clôtures avec le grand livre et les états financiers.
- S'assurer que la capitalisation (cumul de l'amortissement, le taux d'amortissement) est conforme aux principes du système comptable et qu'elle est appliquée de façon constante.
- Rapprocher les acquisitions des investissements (immobilisations) des pièces justificatives.
- Se renseigner sur l'existence des investissements en cour.
- Vérifier que les retraits des immobilisations ont été correctement enregistrés dans les charges hors exploitation.
- Noter la méthode d'amortissement pour dépréciation des immobilisations.
- S'assurer que la durée de vie estimée est appropriée.
- Vérifier que les assurances couvrent de façon adéquate les risques et les sinistres pouvant affecter les investissements.
- Vérifier que toutes les informations relatives aux investissements sont incluses dans les tableaux financiers.
- **Audit des stocks**
 - Vérification des quantités en stocks ;
 - S'assurer que la prise d'inventaire est correcte et permet un recensement fiable des quantités ;
 - Obtenir les états récapitulatifs des quantités inventoriées servant à la valorisation des stocks ;
 - Vérifier l'existence des stocks obsolètes ou avariés, s'ils sont indiqués distinctement sur des états, pour permettre de calculer les provisions pour dépréciation ;
 - Vérifier que les stocks ont été inventoriés par rapprochement avec l'état de l'inventaire, fiches de stocks et fiches d'inventaire physique ;
 - Vérifier les tickets de comptage ;
 - Obtenir le rapprochement des quantités inventoriées avec l'inventaire permanent comptable et analyser les différences significatives ;
 - Vérifier la tenue des fiches des stocks ;
 - Rapprochement de la balance avec l'inventaire permanent comptable.
- **Audit de la structure finances & comptabilité**

Disponibilités :

- Rapprocher toutes les écritures d'encaissement enregistrées aux journaux de trésorerie avec celles passées aux comptes du grand livre ;
- Rapprocher les bordereaux de remise des chèques et les reçus de versement avec les doubles visés par la banque ;
- Rapprocher par sondage les avis de remise et les reçus de versement avec les écritures enregistrées dans les journaux de trésorerie ;
- Vérifier par sondage les additions verticales et horizontales des journaux de caisse et de banque avec les justificatifs des dépôts et remises dans la banque ;
- Procéder à un contrôle systématique des documents, suivant les talons de chèque, avis de virement, bordereaux de remise de chèque, avis de débit et avis de crédit ;
- S'assurer que les comptes de virements de fonds sont soldés pour une période entière ;
- Obtenir un détail des comptes par banque et par caisse et pointer les montants apparaissant au bilan avec le grand livre, les journaux de banque et de caisse ;
- Obtenir et vérifier les rapprochements de banque ;
- Revoir les décaissements et les encaissements des derniers jours précédents la clôture ainsi que ceux des premiers jours suivants l'arrêt de façon à déterminer les anomalies de césure.
- Vérifier les signatures autorisées.

Caisse :

- Faire un comptage et expliquer tout écart avec les livres ;
- Vérifier les justificatifs des dépenses opérées par la caisse ;
- Vérifier que les intérêts débités par la banque ont bien fait l'objet d'écriture en charges ;
- Faire une revue des enregistrements dans les journaux de trésorerie.

Fonds Propres :

- Pointer les soldes d'ouvertures et les soldes de clôtures avec le grand livre et le bilan ;
- Vérifier si le minimum légal est respecté en ce qui concerne le montant du fond social ;
- En cas de modification du fond social, vérifié si les obligations légales sont respectées ;
- Vérifier s'il y a eu subvention d'investissements (pour déclencher les vérifications y afférentes).

Provision pour pertes probables :

- Examiner le bien-fondé de la constitution des provisions et qu'elles couvrent un risque réel ;

l'entreprise SONARIC

- S'assurer que tous les risques ont fait l'objet de provisions ;
- S'assurer que les provisions constituées lors des exercices précédents ont été revues dans le cadre des ajustements à la clôture de l'exercice.

Provision à répartir sur plusieurs exercices :

- Vérifier que les charges, tant par leur nature que par leur importance, ne peuvent être supportées par un seul exercice ;
- S'assurer que ces charges sont liées à des travaux et non pas à des acquisitions des immobilisations.

Dettes :

- Obtenir ou établir un tableau des mouvements des dettes d'investissement au cours de l'exercice ;
- Pointer les soldes d'ouverture et les soldes de clôture avec le grand livre et le bilan ;
- Vérifier que les frais financiers sont comptabilisés dans l'exercice ;
- Examiner l'échéancier et pointer les règlements intervenus avec les documents bancaires.

Les dettes de stocks :

- Rapprocher le compte collectif avec les comptes individuels Fournisseurs ;
- Pointer les soldes de clôture des dettes de stocks avec le grand livre et le bilan ;
- Vérifier que les comptes fournisseurs débiteurs correspondent à des avances ou acomptes versés et sont classés à l'actif du bilan ;
- Vérifier l'enregistrement en stocks avec la caisse (factures, bons de commande et bons de réception) ;
- Vérifier que tous les rabais, remises et ristournes ont été provisionnés.

Comptes de résultat :

- Comprendre comment le résultat a été réalisé ;
- Les raisons de la perte en distinguant l'exploitation et hors exploitation ;
- Rechercher les faits exceptionnels ayant eu des impacts sur les états financiers ;
- Pointer les soldes figurant dans le tableau des comptes de résultats avec le grand livre et la balance générale.

Section 2 : Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise SONARIC

1. Démarche de la mission d'audit interne au sein de SONARIC

Nous avons assisté à une mission d'audit interne effectuée dans l'entreprise en date du 12, 13, 14, Mai 2019. Nous décrivons la démarche utilisée qui a été déroulée en trois phases :

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

1.1. Phase de préparation

Les travaux préparatoires commencent par la collecte des documents concernant la mission de l'audit interne et la prise de connaissance du champ d'audit :

- Une lettre de mission (ordre de mission).
- La prise de connaissance du domaine audité (Département production et service gestion des stocks).
- Identification des risques.
- Définition des objectifs.

1.1.1 Lettre de mission

L'auditeur reçoit l'ordre de mission daté du 09/05/2019 validé par le DAG. C'est le document déclencheur de la mission d'audit donnant droit à l'accès à l'unité audité.

1.1.2 La prise de connaissance du domaine audité

Il s'agit du service gestion des stocks dépendant du département production. Nous avons demandé que le questionnaire du contrôle interne (QCI) soit rempli. QCI représenté sur le tableau ci-dessous.

Tableau n° 10 : Questionnaire du Contrôle Interne(QCI)

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-il un manuel de procédure interne ?	x		
Existe-il un respect des répartitions des taches des départements et services suivant ? - Le département production - Le service gestion des stocks - Les magasiniers	x x x		
Est- ce que tout le personnel est satisfait des procédures de l'entreprise SONARIC ?	x		
Est-ce que tous les moyens sont mis à la disposition des services suivants pour l'accomplissement de leur fonction - Le département production - Le service gestion des stocks - Les magasiniers	x x x		
La procédure de production ainsi que celle de la gestion des stocks, sont-elles toujours respectées		x	
Est-ce que les fiches de stocks sont tenues régulièrement par le magasinier		x	
Le système contrôle interne mis en place dans le département production et service de gestion de stocks assurent-ils un niveau suffisant de sécurité		x	
Les moyens existants sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs préalablement définis	x		
Est-ce que le personnel du département production et service gestion de stocks respectent les procédures qui leur sont dicté			pas toujours
Les procédures mises en place permettent-elles d'atteindre les objectifs du département production ainsi du service gestion de stocks	x		
Les consommations de cette unité sont-elles normalisées ?		x	
Est-ce-que la maintenance des équipements de la production s'effectue régulièrement ?		x	
Les nomenclatures de production des cuisinières sont-elles respectées ?		x	

Source : réalisé par nos soins

1.1.3. Identification des risques

Cette étape s'appuie sur le tableau des risques et en même temps de concevoir son programme et d'élaborer de façon modulée en fonction des forces et faiblesses.

Tableau n° 11 : tableau des forces et faiblesses

Tâches	Objectifs	Risques significatifs	Conséquence	Evaluation
Découpe d'acier et la fabrication de pièces métalliques (des produits en cours),	Rationaliser les consommations d'acier en respectant les ordres de découpe (quantité et dimension) pour la fabrication des pièces (tables et contreporte four) pour la fabrication des cuisinières Maxi Four,	rencontrer des problèmes lors du montage pour la fabrication des produits finis (cuisinière Maxi Four) Le non-respect des ordres de découpe (quantité et dimension)	une surconsommation en matière d'acier	Faiblesse
Peinture et émaillage des pièces	Aboutissement à des produits semi-ouvrés pour la fabrication des cuisinières Maxi Four	Eclat d'émaillage et défaut de peinture	La surconsommation	Faiblesse
Maintenance des équipements de peinture	Garder l'équipement de production en service	Défaillance de l'équipement et gaspillage	La surconsommation de la poudre de peinture	Faiblesse
Fabrication des produits Finis	Fabrication des produits finis de manière efficace et efficiente	Le non-respect des procédures et les nomenclatures des pièces en-cours (pièces rebutées)	La surconsommation des pièces	Faiblesse

Source : réalisé par nos soins

1.1.4. Définition et objectif du rapport d'orientation

Le rapport d'orientation sera réalisé dans cette étape. Il est comme un contrat passé avec l'audité et précisera les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'application de la mission d'audit.

Audit des consommations

09/05/2019

Structure auditée : Unité de production SI MUSTAPHA de l'EPE-SONARIC Spa

Rapport d'orientation

Dans le présent rapport, nous allons présenter les objectifs du contrôle interne spécifiques à la mission d'audit des consommations de l'unité de production SI MUSTAPHA et le champ d'action de l'audit.

Objectifs généraux

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la protection et de la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, la qualité des informations, le respect des règles, instructions et procédures, l'efficacité et la bonne utilisation des ressources. Ainsi l'efficacité du contrôle interne mis en place par le responsable du service.

Ainsi les objectifs généraux peuvent se résumer dans les points suivants :

- ✓ S'assurer que toutes les consommations sont faites dans les règles.
- ✓ Evaluer le système de contrôle interne de la production ainsi que celui de la gestion des stocks.
- ✓ Proposer des conseils à l'entreprise afin de prendre les bonnes décisions.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit des consommations au sein de l'unité SONARIC SI MUSTAPHA se résument en :

- ✓ Analyse des procédures mises en place.

Champ d'action

Le champ d'action de nos investigations sera le département production :

- ✓ Département production
 - Atelier fabrication mécanique ;
 - Atelier peinture ;
 - Atelier montage.

1.2. Phase de réalisation

La phase de réalisation contient les étapes suivantes :

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

1.2.1. Réunion d'ouverture

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture organisée le 12 Mai 2019 à 10h en présence du directeur de l'unité, le chef département production, le chef de service gestion des stocks ainsi que les magasiniers. Après les présentations de l'équipe d'audit et des audités, la réunion d'ouverture a été consacrée au plan d'audit et ses objectifs. Le PV de la réunion d'ouverture a été établi.

1.2.2. Travail sur le terrain

Après la réunion d'ouverture qui nous a réuni avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission, nous avons procédé à des vérifications jugées nécessaires et avons décelé des dysfonctionnements ; ceux-ci sont analysés pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences avant de pouvoir formuler des recommandations pour les corriger.

Ce contrôle a été motivé par le taux élevé de consommations qui ressort sur le tableau des comptes de résultats de l'unité et qui s'élève à 90%.

Cette mission s'est déroulée les 12, 13,14 Mai 2019 auprès des structures de l'unité.

Afin de bien mener notre travail, nous avons décidé de procéder de la manière suivante :

- Vérification et reprise des consommations des différents ateliers sur la période considérée ;
- Confrontation de ces consommations avec le niveau normatif qui devait être le sien ;
- Analyse de l'incidence de ces surconsommations sur les performances de l'unité.

a)- Vérification et reprise des consommations des différents ateliers sur la période considérée

Nous nous sommes basés sur les listings de consommations et réceptions de la gestion des stocks pour recenser précisément les consommations de chaque atelier (**Voir annexe n°02**). Il en ressort les ratios de consommation suivants :

- Atelier de fabrication mécanique : **88%**.
- Atelier de peinture : **96%**.

- Atelier de montage : **92%**

Cette situation est un récapitulatif des consommations et production de chaque atelier.

Une analyse a été effectuée atelier par atelier.

Atelier de fabrication mécanique

Comme précédemment indiqué, le taux de consommation global (Par confrontation des consommations aux réceptions) s'établit à 88% par rapport à 75%, ce taux n'est pas exagéré, puisque :

- Une partie des pièces produites a été déclarée non conformes et de fait non déclarée comme production. (**Voir annexe n°03**).
- Les têtes et queues de bobines sont tordues, donc inutilisables pour la production de pièces.

Toutefois il est à signaler que lors de notre contrôle nous avons eu à remarquer que l'unité consomme beaucoup plus qu'il en faut, en matière d'acier, pour la réalisation des pièces intermédiaires de la cuisinière. (Ces surconsommations n'apparaissent pas au niveau de cet atelier car les pièces sont rebutées au niveau du montage).

A titre d'exemple pour le programme de 2500 cuisinières maxi four qu'il a été demandé au chef d'atelier fabrication mécanique de procéder à la découpe de 500 tables de travail et 1500 contreportes four supplémentaires alors que le programme de fabrication a été achevé. En effet, il avait été déjà découpé 3040 tables et 2700 contreportes four. Au moment de notre présence à l'unité, nous avons constaté la découpe effective de 500 tables de travail et 900 contreportes four. (**Voir annexe n°04**).

Jugeant que cet ordre de découpe est trop important, nous avons effectué des vérifications qui nous ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- 1 057 pièces rebutés qui se décomposent comme suit :
 - 514 tables dont 456 présentant des problèmes d'émaillage ;
 - 543 contreportes four dont 525 présentant des problèmes d'émaillage ;
- 498 pièces dont les dimensions de découpe n'ont pas été respectées ;
- 94 tables de travail destinées à l'emboutissage chez un sous-traitant sont manquantes, renseignement pris auprès du directeur, il a déclaré qu'elles ont disparu au niveau de cette entreprise.

Cette situation a généré des pertes de l'ordre de **868 449,01 DA**.

l'entreprise SONARIC**Atelier de peinture**

Le travail consiste en une dissociation entre consommation de produits chimiques et d'encours. L'élaboration d'un tableau, permet de déterminer le niveau des consommations de chaque élément de cet atelier. (**Voir annexe n°05**).

Le tableau établi ne reprend que les consommations de produits chimiques (Incluant la peinture) et d'en-cours. Nous en avons expurgé tous les achats annexes, le résultat, même en allant dans le détail fait ressortir un taux de consommation de **96%** par rapport à 75%, ce qui est excessif, même avec 220 portes tiroir de CL 60 M récupérées, donc produites sans consommations.

Explication a été demandée au chef d'atelier qui renvoie cet état de fait aux filtres ne récupérant pas de poudre de peinture, elle est ainsi perdue et constitue par la même une sur consommation.

Afin de rationaliser les consommations de cet atelier la direction de l'unité doit impérativement doter cette station de peinture d'accessoires nécessaires (filtres et autres).

Atelier de montage

Celui-ci est le réceptacle de toutes les consommations de l'unité, puisqu'outre les composants, il consomme des produits semi-ouvrés(PSO).

Il affiche ainsi un taux de consommation de **92%** par rapport à 75%.

Nous avons procédé à une vérification approfondie de la situation, il ressort un nombre important de pièces rebutées, surtout en pièces intermédiaires de cuisinières. Néanmoins ce rebut n'explique pas en totalité la surconsommation au montage puisqu'après valorisation de ce rebut et la déduction de cette valeur des consommations, le taux reste pratiquement au même niveau (91%).

b)- Confrontation de ces consommations avec le niveau normatif qui devait être le sien

Dans cette partie, nous avons rapproché la production avec les consommations réellement enregistrées à la gestion des stocks en additionnant les bons de sortie et défalquant les réintégrations, nous avons obtenu un état quantifié des consommations réelles de composants de la cuisinière Maxi four (M50L et M50 BG).

Nous avons par la suite rapproché cet état de consommations avec la production. Cet état de production est obtenu en multipliant le nombre d'appareils produits par la nomenclature de la cuisinière Maxi four fournie par l'ordonnancement.

Chapitre 03 : Réalisation d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise SONARIC

92

Des écarts sont dégagés, position par position. Chaque écart correspond, soit à une surconsommation ou à une sous consommation. (**Voir annexes n°06 et 07**).

La valeur globale de ces écarts (somme compensée) est de :

- **662 548,73 DA** pour les composants.
- **402 572,25 DA** pour la PSO.

Ecarts négatifs : la valeur totale de ces écarts est de **375 270,18 DA** qui se décompose comme suit :

- **106 320,74DA** pour les composants.
- **268 949,44DA** pour la PSO.

Ces écarts représentent des pièces en sous-consommation au niveau de la chaîne de montage pour la période considérée ce qui est anormale. Et s'explique par :

- Une mauvaise maîtrise des documents car il est impossible qu'une cuisinière aille en magasin produits finis en ayant un composant non monté (non établissement de bon de sortie).
- Le non-respect de la nomenclature qui est modifiée en permanence, comme pour la visserie, elle est changée pratiquement à chaque cycle de montage. L'injecteur diamètre 140 a été remplacé par un autre de 115 sans aucune autorisation, décision ou trace. Ce qui a induit à une rupture de stock en injecteur diamètre 115.

Ecarts positifs : la valeur totale de ces écarts est de **1 440 391,15 DA** qui se décompose comme suit :

- **768 869,46 DA** pour les composants.
- **671 521,69 DA** pour la PSO.

Ces écarts représentent des pièces en surconsommation au niveau de la chaîne de montage pour la période considérée.

Une partie de ces pièces s'explique par une quantité de pièces rejetées au niveau de la chaîne de montage qui présentaient des défauts.

Le reste de ces écarts positifs représente des surconsommations de montage qui peuvent être des rebuts non répertoriés ou qui restent à expliquer.

c)- Analyse de l'incidence de ces surconsommations sur les performances de l'unité :

Nous avons élaboré un compte de résultats sur la base de consommations normatives (75% conformément au budget), nous avons obtenu un résultat de -15 412 KDA à fin avril, soit 26 209 KDA de moins par rapport aux réalisations réelles (**voir annexe n°08**).

Donc les surconsommations n'expliquent pas, à eux seules, le déficit de l'unité, la faiblesse du chiffre d'affaire, mais aussi les cadences de production réduites, y compris pour le climatiseur sont en partie la conséquence de la contreperformance de l'unité. (**Voir annexe n°09**).

1.3. Phase de conclusion

Cette dernière phase commence par la réalisation d'un rapport d'audit qui sera transmis à la DG pour validation et un autre à la structure auditée (service d'approvisionnement) pour l'application des recommandations suggérées.

Nous avons essayé à travers notre évaluation de détecter les anomalies et les défaillances de l'unité de production, puis de proposer des solutions sous forme de recommandations.

La phase de conclusion contient les étapes suivantes :

- Réunion de clôture.
- Rédaction du rapport d'audit.
- Plan d'action.

1.3.1. Réunion de clôture

Une réunion s'est tenue au niveau du bureau de l'audité le 14/05/2019, avec la présence de tous les participants à la réunion d'ouverture. L'ordre du jour de cette réunion était la présentation du rapport d'audit.

Cette réunion a été sanctionnée par un procès-verbal.

1.3.2. Rédaction du rapport d'audit

Ce rapport récapitule tous les dysfonctionnements relevés ainsi que les recommandations apportées pour remédier à ces problèmes.

Rapport d'audit

Structure auditée : Unité de production de cuisinières de SI MUSTAPHA/SONARIC

Mission d'audit : Audit des consommations

Date du rapport : 16/05/2019

Destinataires :

- **Direction Générale**

- **Direction d'unité**

Rédigé par :

Validé par :

Approuvé par :

- M^rREOUANE Zineeddine Auditeur - PDG SONARIC

- Chef de Mission

- M^{lle} BIREM Meriem Hanane Stagiaire

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder à l'audit des consommations de l'unité, notre travail consistait à donner une opinion sur cette unité.

Cette mission s'est déroulée auprès des structures production et gestion des stocks de l'unité.

Plusieurs visites sur le terrain ont été effectuées. Un questionnaire de contrôle interne est établi et des entretiens avec des responsables sont tenus.

Durant notre mission nous avons évalué les procédures de production ainsi que celles de la gestion des stocks, un certain nombre de faiblesses auxquelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous.

- **Insuffisance n°1** : la surconsommation et le non-respect des dimensions lors de la découpe des aciers.
- **Recommandation** : Rationaliser les consommations des aciers, et ce en respectant les ordres de découpe (quantité et dimension).
- **Insuffisance n°2** : la maintenance de l'outil de production ne s'effectue pas régulièrement.
- **Recommandation** : Procéder aux réparations nécessaires de la station peinture, en vue de rationaliser les consommations de cet atelier.

l'entreprise SONARIC

- **Insuffisance n°3** : La non maîtrise des flux de matières et ceci est dû essentiellement à la mauvaise coordination entre les différentes fonctions (Production, ordonnancement et gestion des stocks) mais aussi au manque de rigueur dans le suivi des consommations.
- **Recommandations** :
 - ✓ Apporter des éclaircissements quant aux surconsommations constatées dans les écarts positifs.
 - ✓ Mettre à la tête des structures un personnel suffisamment qualifié pour assurer le suivi rigoureux et rationnel des consommations de l'unité.
- **Insuffisances n°4** :

Le non-respect des procédures de gestion notamment celles relatives à la gestion des stocks et production à savoir :

 - ✓ Les documents liés à la consommation des intrants pour le montage ne sont pas établis en temps réel, à titre d'exemple, bien que le montage du climatiseur se soit achevé en juin, les bons de sortie relatifs à cette production continuaient à être régularisés en septembre, fait dont nous avons été témoins.
 - ✓ Les bons de rebut ne sont pas bien tenus, puisque les quantités qui y sont portées ne reflètent pas la réalité. Le compte rebut de la gestion des stocks et la comptabilité n'est toujours pas mouvementé, bien que des recommandations en ce sens aient été faites lors de nos précédentes missions.
 - ✓ Les bons de sortie de remplacement de pièces défectueuses pour la chaîne de montage doivent être subordonnés à un bon de rebut.
- **Recommandations** :
 - ✓ Exiger l'application précise des nomenclatures des cuisinières.
 - ✓ Appliquer les procédures de gestion notamment celles relatives à la gestion des stocks et production afin de tendre vers une maîtrise des flux documentaires (mouvements d'entrées et sorties).
 - ✓ Appliquer rigoureusement la procédure de gestion des rebuts afin d'éviter les surconsommations qui aggravent d'avantage le déficit de l'unité.
- **Insuffisance n°5**: Les cadences de production très réduites avec une moyenne de 80 climatiseurs et 17 cuisinières par jour.
- **Recommandation** : Respecter les cadences de production afin d'assurer une rationalisation des charges de fonctionnement de l'unité.

Source : réalisé par nos soins.

1.3.3. Plan d'action

Après la clôture de la mission, nous avons demandé à la structure auditée d'établir un plan d'action. Ce plan d'action est présenté comme suit :

La date : 19/05/2019

Mission d'audit **des consommations de l'unité**

Entreprise auditée : Unité de production de cuisinières SONARIC SI-MUSTAPHA

Plan d'action

Dans le cadre de la mission d'audit interne effectuer dans votre unité, veuillez transmettre à la cellule d'audit le plan d'action concernant les recommandations que nous avons proposées et cela conformément à la directive de la DG.

A ce titre nous comptons beaucoup sur vous pour l'importance et le soin que vous accordez à la rédaction de ce rapport.

Copie pour : - PDG

- Direction d'audit interne

- Direction d'unité

Les auditeurs :

- M^r REOUANE Zineeddine Auditeur

- BIREM Meriem Hanane Stagiaire

2. Analyse des résultats

- **Vérification et reprise des consommations des différents ateliers sur la période considérée**

Atelier de fabrication mécanique :

Une partie des pièces produites a été déclarée non conformes représente un gaspillage, qui implique un coût élevé et de ce fait le non-respect du principe de l'efficience qui induit l'absence de la performance.

Les têtes et les queues de bobines sont tordues, inutilisable pour la production des pièces, de ce fait le non-respect du principe d'efficience qui induit l'absence de la performance.

L'ordre de découpe des tables et contre-portes four est trop important pour cela une vérification a été faite. Parmi 1057 pièces rebutées on trouve :

- 514 tables dont 456 présentant des problèmes d'émaillage (89% représente des problèmes d'émaillage.)
- 543 contre-portes four dont 525 présentant des problèmes d'émaillage (79% représente des problèmes d'émaillage).
- 498 pièces dont les dimensions de découpe n'ont pas été respectées (Avec un taux de 47%).

l'entreprise SONARIC

- 94 tables sont manquantes, ceci induit à une défaillance dans la conservation du patrimoine de l'entreprise.

Suit à ces constats l'entreprise a supporté une perte totale de 868449.01 DA.

Ce qui s'explique par la non performance causé par un manque de dispositif de contrôle interne.

Atelier de peinture :

Les filtres de l'équipement de peinture ne récupèrent pas la poudre de peinture ce qui représente une surconsommation et un gaspillage engendrant un surcoût, qui induit l'absence de la performance.

Atelier de montage :

Les surconsommations de l'atelier de fabrication mécanique et l'atelier de peinture apparaissent au niveau de l'atelier de montage (car les pièces sont rebutées au niveau de cet atelier).

Les pièces rebutées sont jetées, engendrant un coût gonflé, qui induit l'absence de l'efficacité c'est-à-dire l'absence de la performance.

- **Confrontation de ces consommations avec le niveau normatif qui devrait être le sien**

Ecart négatif de **375270.18** DA s'explique par une absence de mesure de contrôle et de vérification, donc inexistence de procédure claire permettant de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et de ce fait la non performance de l'entreprise.

Ecart positif de **1440391.15** DA s'explique par un surcoût, ce qui va impacté la rentabilité de l'unité et à partir de là la défaillance qui induit à la non performance de l'unité.

- **Analyse de l'incidence de ces surconsommations sur les performances de l'unité**

Même si l'unité consomme selon les normes (75% de consommation) le résultat reste négatif. Le résultat net de l'exercice (réel) **-41621.00** DA par rapport à **-15412.00** DA (résultat normatif) donc un écart de **26209.00** DA.

A cet égard les surconsommations n'expliquent pas à eux seules le déficit de l'unité, on trouve la faiblesse du chiffre d'affaire **102724.00** DA, les cadences de production réduites à titre d'exemple : la cadence journalière en février est de **4** et la production mensuelle est de **79** par rapport à **70*22 = 1540** (production normative) ce qui induit l'absence de l'efficacité (les objectifs de l'unité ne sont pas atteints) d'où la contreperformance de l'unité (absence de la performance).

**Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise
SONARIC**

L'audit interne est une activité importante dans l'entreprise, vu qu'il permet d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, la maîtrise des risques au sein de l'entreprise et permet d'aboutir à des recommandations à tout dysfonctionnement. Il est donc considéré comme un outil de mesure et de création de valeur ajoutée, ainsi il contribue dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans cette troisième section, nous allons examiner l'impact de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise SONARIC grâce à un suivi des recommandations et des entretiens.

1. Exemple d'amélioration de la performance dans une unité suite à un plan d'action efficace

L'unité de production de SIDI-AKKACHA a entrepris un plan d'action efficace suite aux réserves de la structure d'audit.

La levée des réserves a été effectuée par la structure après constats d'une amélioration de la performance.

1.1. Vérification du levé des réserves émises dans le précédent rapport (daté de l'exercice avril 2018) : le tableau ci-dessous résume ces vérifications :

Tableau n° 12 : la levée des réserves

Réserves	Levée	Non levée	Observations
1- Organisation et effectif :			
Renforcer la structure finance et comptabilité par un personnel répandant aux qualifications du poste.	/		
2- Les comptes bancaires :			
Arrêter l'utilisation des chèques non normalisés, et ce en application des instructions de la banques.	/		
3- La caisse :			
Procéder à la régularisation du cas de l'attribution de la prime de caisse de Mr BOUAZIZA par une décision normative selon la convention collective de l'entreprise.	/		
Définir précisément les modalités de remplacement provisoire ou définitif et procéder à l'établissement des PV de passation de consigne par le caissier et celui qui le remplace en cas d'absence ou autres.	/		
4- Les frais de mission :			
Les frais de mission ne soient plus payés en espèce mais sur fiche de paie.	/		

Source : document interne à l'entreprise

1.2. Analyse des résultats

- 1- Avant la levée de la réserve une seule personne travaillait dans la structure comptabilité et finance, ce qui induit des retards dans l'élaboration et la transmission des rapports mensuels. Après avoir renforcé cette structure avec une personne qualifiée, le fonctionnement de la structure comptabilité et finance a été amélioré.
- 2- L'utilisation des chèques non normalisés qui induit le non-respect de l'instruction de la banque d'Algérie. Le respect de cette réserve émise par la structure d'audit a évité

l'entreprise SONARIC

le blocage des chèques au niveau de la banque et ainsi a permis d'éviter les retards et le manque à gagner.

- 3- la convention collective de l'entreprise prévoit l'attribution d'une prime pour le caissier par une décision nominative. L'auditeur constate que le caissier percevait une prime de caisse sans autant avoir cette décision. La levée de cette réserve a permis une gestion de la comptabilité conforme à la convention collective.

Dans le cas où le caissier va être remplacé provisoirement ou définitivement par une autre personne. Il faut définir les modalités de remplacement ainsi procéder à l'établissement du procès-verbal (PV) de passation de consigne par le caissier et celui qui le remplace. La levée de cette réserve à donner plus de traçabilité pour les opérations qui ont été faite par le remplaceant du caissier.

- 4- L'intégration des frais de missions sur la fiche de paie va permettre de réduire la manipulation des espèces, ce qui induit à plus de rigueur et traçabilité.

Synthèse :

Donc on peut conclure que les opérationnels au niveau d'une entreprise doivent considérer et donner une importance à l'audit interne.

La prise en charge par les opérationnels des recommandations émises par l'auditeur interne se traduit par la mise en œuvre d'un plan d'action c'est à ce titre que l'entreprise atteint l'efficacité et l'efficience, une performance qui lui permettra d'être compétitive et gagner des parts de marché.

2. Etude qualitative

Dans le but de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative.

2.1. Définition et type d'entretien**2.1.1. Définition de l'entretien :**

Etant une technique très fréquemment employée, l'entretien est défini comme étant « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes, dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs choisies fortuitement dans le vu de

collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. »¹

2.1.2. Type d'entretien :

On peut distinguer trois types d'entretiens :²

- L'entretien non-directif : Qui consiste à établir une conversation libre et ouverte sur un des thèmes prédéfinis.
- L'entretien directif : Durant lequel l'enquêteur pose des questions précises selon un protocole strict et fixé à l'avance ; il contrôle entièrement le déroulement.
- L'entretien semi-directif : Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. La personne interrogée est guidée par des questions ouvertes qui lui permettent de s'exprimer librement.

2.2. Type d'entretien choisi

Nous avons opté dans notre étude qualitative, pour des entretiens individuels semi-directifs. La raison de notre choix repose sur la souplesse de l'échange qui garantit la spontanéité et la liberté de réponse de l'interviewé, tout en apportant une grande richesse et précision permettant d'approfondir et d'explicitier certains points.

2.3. Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un document détenu par l'interviewer, celui-ci est élaboré autour de différents axes. (Voir annexe n° 10)

Tableau n° 13 : Echantillon de l'étude qualitative

Position	Direction / Département	Durée de l'entretien
Directrice audit, contrôle de gestion et planification	Direction audit, contrôle de gestion et planification	30 min
Chef de département audit	Département audit	30 min

¹ CHABANI(S) et autres, « Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales », édition Taleb impression N°1, Alger 2013, p72.

² JOLIBERT (A), JOURDAN (P), « Marketing Research », édition Dunod, Paris 2006, p20.

Chef de département contrôle de gestion et planification	Département contrôle de gestion et planification	15 min
Directeur des finances et de comptabilité	Direction finances et comptabilité	30 min
Chef de département comptabilité	Département comptabilité	30 min
Chef département finances	Département finances	15 min

Source : Elaboré par nous-mêmes

2.4. Présentation et interprétation des résultats de l'enquête par entretien

a) La première question visant à cerner à quelle direction la fonction de l'audit interne est rattachée au sein de l'entreprise SONARIC. Nous pouvons synthétiser leurs réponses comme suite :

La fonction de l'audit interne est rattachée au niveau de la direction générale. Cela signifie sa dépendance à la direction générale et son indépendance vis-à-vis de toutes les autres directions.

b) La seconde question avait pour principal objectif de connaître l'avis des interviewés sur les recommandations proposées par les auditeurs internes ci- celles-ci sont prises en charge par les unités et structures auditées. Nous pouvons synthétiser les réponses des interviewés comme suit :

Les recommandations élaborées par les auditeurs internes sont prises en charge par la plupart des unités et structures auditées.

c) La troisième question vient apprécier la valeur ajoutée que peut apporter l'audit interne à l'entreprise SONARIC. C'est alors que nous avons fait ressortir un point de vue commun des interviewés :

L'auditeur interne doit gérer efficacement l'activité de l'audit interne en s'assurant qu'elle ajoute une valeur à l'entreprise.

Le directeur des finances et comptabilité, chef de département comptabilité et chef de département contrôle de gestion ont approuvé que la directrice d'audit ainsi l'auditeur sont des personnes actives au sein de l'entreprise SONARIC. Ils participent à l'enrichissement de

l'entreprise SONARIC

l'entreprise en élaborant des recommandations pertinentes et efficaces aux différents dysfonctionnements.

d) La quatrième question vise à évaluer la performance de l'audit interne au sein de l'entreprise SONARIC. D'après les interviewés :

Les uns considèrent que la performance de l'audit interne est satisfaisante. De ce fait l'audit interne joue un rôle important au sein de SONARIC. Car il permet de rendre le système de contrôle interne plus efficace et efficient, il joue le rôle d'un régulateur permettant de détecter les déficiences et d'entreprendre les actions correctrices pour y remédier.

D'autres sont plutôt susceptibles quant à cette performance de l'audit.

e) La dernière question qui clôture notre entretien met l'accent sur l'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise SONARIC.

Nous pouvons synthétiser les réponses des interviewés comme suit :

La plupart des entités et structures auditées élaborent des plans d'action efficaces pour pallier aux anomalies et dysfonctionnements constatés.

Ainsi l'auditeur interne de SONARIC a précisé que : « la plupart des plans d'action ont apporté des résultats c'est à ce titre que l'entreprise SONARIC améliore sa performance ».

3. Constats et recommandations**3.1. Constats positifs et négatifs**

Suite à notre mission d'audit interne au sein de l'entreprise SONARIC, nous avons détectés des constats positifs :

- Les exigences de la norme d'audit interne sont respectées ;
- Les recommandations sont prises en compte par la plupart des unités et structures de l'entreprise ;
- Le programme de l'audit interne se fait annuellement au sein de l'entreprise (audit programmé). L'audit interne se fait également à la demande ou ordonné ;
- La direction d'audit, planification et contrôle de gestion joue un rôle important au sein de l'entreprise dans la détection des dysfonctionnements et l'amélioration du fonctionnement.

Nous avons repérés aussi quelques constats négatifs :

- L'absence de la cartographie des risques. Elément nécessaire pour identifier les lieux exposés à des risques éventuels est souhaitable.
- Le manque d'un personnel qualifié, spécialisé dans les processus de production.

3.2. Recommandations

Nous proposons à l'entreprise SONARIC les recommandations suivantes :

- La mise en place d'une cartographie des risques et le développement de la notion du risque management ;
- Renforcer le système de contrôle interne grâce à la vérification régulière des départements de production et toutes les unités de l'entreprise ;
- Renforcer et améliorer la performance de l'audit par l'utilisation du tableau des risques et la feuille de révélation et d'analyse de problème ;
- Renforcer la formation et la spécialisation du personnel des processus de production.

Conclusion du chapitre

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu muner une mission d'audit interne dans le but de vérifier les consommations d'une unité de production de l'entreprise SONARIC sous forme d'un stage pratique. En effet, il nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière. Ce stage nous a permis aussi de ressortir les apports de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise SONARIC.

Notre mission s'est déroulée en trois phases (préparation, réalisation et conclusion) dans le but d'identifier et d'analyser les risques. Nous avons rédigé quelques recommandations pour faire face à des dysfonctionnements et des insuffisances.

L'entretien effectué avec les responsables de SONARIC, a été analysé et sa synthèse prouve que : l'audit interne est une fonction indépendante et objective vis-à-vis d'autres fonctions et son rattachement à la direction générale est admis.

L'audit interne permet ainsi de détecter les dysfonctionnements qui ralentissent la performance de l'entreprise en proposant des recommandations. La prise en charge de ces dernières se traduit par l'élaboration d'un plan d'action efficace.

Conclusion générale

Ce travail montre l'importance de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. En insistant sur le fait qu'il ne pouvait y avoir d'apports de l'audit interne dans la performance sans la présence d'un système de contrôles internes continus et efficaces.

Nous avons défini le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable. Ainsi un système de contrôle interne efficace est un facteur accélérateur dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Au cours de notre stage pratique nous avons voulu montrer comment la pratique de l'audit interne est effectuée au sein de l'entreprise SONARIC et ce à la lumière des exigences des normes de l'audit interne et l'ensemble de la documentation spécialisée que nous avons pu consulter sur le sujet.

Constats et tests des hypothèses

On constate que l'audit interne possède plusieurs caractéristiques qui le différencient des autres fonctions voisines. De ce fait l'audit interne est une activité indépendante, objective, universelle, permanente et continue, qui apporte de la valeur et qui aide l'organisation à atteindre ses objectifs. Nous avons pu vérifier la première hypothèse par la pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise.

La performance de l'entreprise est perçue comme la réalisation des objectifs de l'entreprise en optimisant l'utilisation des ressources. Dans le mot performance existe deux notions ; efficacité et efficience.

Durant notre participation à la mission d'audit interne au niveau de l'entreprise, nous avons voulu vérifier ses notions d'efficacité et d'efficience par un constat au niveau de l'unité de production qui n'atteint pas souvent les cadences de production prévues. Par conséquent nous notons une absence d'efficacité sur cet aspect qui vérifie notre deuxième hypothèse : sans efficacité il n'y a point de performance.

La méthodologie de conduite des missions d'audit interne s'articule autour de trois grandes phases, d'abord la phase de préparation, ensuite la phase de réalisation et enfin la phase de conclusion qui se termine par l'élaboration d'un rapport final sur la situation de la structure audité. D'où la troisième hypothèse est vérifiée.

Le rapport finale de la mission d'audit interne relève des anomalies et des dysfonctionnements et propose des recommandations et des suggestions qui doivent aboutir à un plan d'action. Ce dernier mis en œuvre doit contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficience. Nous avons vérifiés la quatrième hypothèse au sein de l'entreprise SONARIC.

L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant les processus du contrôle interne d'où l'existence d'une relation entre l'audit interne, système de contrôle interne et la performance de l'entreprise.

De ce fait la relation qui lie l'audit interne au système de contrôle interne réside dans le fait qu'une fonction d'audit interne performante permet de rendre le système de contrôle interne de plus en plus efficace. Il est temps de signaler que l'audit interne est un élément de pilotage du système de contrôle interne.

De plus l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en identifiant les risques et les opportunités. Ainsi ces opportunités apportent des améliorations dans le processus de contrôle interne.

En outre la relation qui lie le système de contrôle interne et la performance de l'entreprise se traduit comme suite, le système de contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif qui est la pérennité de l'entreprise par l'atteinte des objectifs assignés, voir atteindre une véritable performance.

Donc on peut conclure de façon générale que la performance d'une entreprise peut être accrue grâce au respect scrupuleux des recommandations des auditeurs par les opérationnels, et aussi par un suivi permanent de l'application de celles-ci. Ainsi l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, ses processus tel que le contrôle interne et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité et par suite améliorer la performance de l'entreprise.

Recommandations

Pour l'amélioration de la performance nous recommandons à l'entreprise ce qui suit :

- La mise en place d'une cartographie des risques et le développement de la notion du risque management ;
- Mettre en place le risque management et son responsable (risk manager) qui joue un rôle important dans le pilotage du processus de management des risques dont le rôle diffère de celui de l'auditeur interne;
- Renforcer le système de contrôle interne par la vérification régulière des processus ;
- Renforcer et améliorer la performance de l'entreprise en suivant la démarche de l'audit interne selon les normes internationales ;
- L'auditeur interne doit effectuer un suivi des recommandations, c'est une étape primordiale car le suivi des recommandations aide l'organisation à améliorer sa performance ;
- Chaque structure ou entité auditée doit lever les réserves qui sont établies par l'auditeur interne. La levée des réserves aide l'entreprise à améliorer sa performance.

Perspectives de l'étude

Aucune difficulté notable n'a été enregistrée.

Suite à la profondeur du sujet, nous n'avons pas pu traiter toutes les questions, qui constituent des sujets intéressants pour les futurs étudiants sous forme de problématique à débattre :

- Les complémentarités entre l'audit interne et le contrôle de gestion.
- La relation entre l'audit interne et le management des risques.
- La relation entre l'audit interne et le contrôle interne.

Bibliographie

Ouvrages :

- BARABEL Michel, MEIER Olivier, « Manageor », DUNOS, Paris, 2006.
- BERNARD Frédéric, DUFOUR Nicolas, « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », Maxima Editions, Paris, 2019.
- BERNE, «La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) », contrôle fédérale des finances, Suisse, octobre 2007.
- BERTIN Elisabeth, « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Editions d'organisation, Paris, 2007.
- BESCOS Pierre-Laurent, « Contrôle de gestion et Pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Gualino éditeur, Paris, 2005.
- BESSON B, POSSAIN J-C, «L'audit d'intelligence économique », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2002.
- BOUDRIGA, Zied, « L'audit interne : Organisation et pratiques », collection Azurite, Tunisie, 2012.
- BOURGUIGNON A, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000.
- BRULHART Franck, FAVOREAU Christophe, BOYER-ALLIROL Béatrice, « management d'entreprise », Dunod, Malakoff, 2016.
- CHABANI D, OUACHRINE H, « Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, Tabel impression, 1^{ère} édition, Alger, 2013.
- EBONDO WA MANDZILA E, « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Ecole de management, Euromed, Marseille.
- Elisabeth Bertin : Audit interne, édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2007.
- GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, GRANSTEDT I, « l'impasse industrielle », édition du seuil, Paris, 1980.
- GUERNY J, GUIRIEC J-C, LAVERGNE J, « principes et mise en place du tableau de bord de gestion », 5^{ème} édition, 1986, Paris.
- JOLIBERT (A), JOURDAN (P), « Marketing Research », edition Dunod, Paris, 2006.
- Julien. D, «La conduite d'une mission d'audit interne », 2eme édition, Edition Dunod, Paris, 1995.
- KALIKA MICHEL, « structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », ECONOMICA, Paris.
- KAPLAN J, « Audinet: auditors guide to flowcharting », University of Toronto, 2001.

Bibliographie

- KHELASSI Reda : « L'audit interne », 2^{ème} édition, édition Houma, Alger, 2007.
- LORINO P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris.
- LUZEAUX Dominique, RUAULT Jean René, « 100 Questions pour comprendre et agir, L'ingénierie Système », édition AFNOR, 2013.
- MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- MANTIONE Florian, VALERO Augustin, DOUYERE Loïc, « le management épiphyte : comment faire grandir ses collaborateurs », EMS Editions, 2016.
- MARION Alain, ASQUIN Alain, EVERAERE Christophe, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », Dunod, Paris, 2012.
- MATHE DEBOISLANDELLE H, « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- NDIAYE F, KNUTSEN D, « Audit manual », New York, March, 2009.
- PIMBE Daniel, «Descartes », Edition numérique : Pierre Hidalgo, La Gaya Scienza, Octobre, 2011.
- RENARD Jacques : « Théorie et pratiques de l'audit interne », 10^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2017.
- RENARD Jacques : « Théorie et pratiques de l'audit interne », 7^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2010.
- RENARD Jacques, « Audit interne : Ce qui fait DEBAT », Paris, Maxima, 2003.
- RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne 4^{ème} édition, Edition d'organisations, groupe Eyrolles, 2002.
- René, DESCARTES, « Le discours de la méthode : Pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences », 1637, deuxième partie.
- ROBERT, (Moeller), « Brink's modern internal auditing », Seventh Edition John Wiley, Canada, 2009.
- SARDI A, «Audit et contrôle interne bancaire », Edition, afgee, Paris, Juillet 2002.
- SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-Parège O, «Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
- SCHICK Pierre, préface de Evreaert serge et vera Jacques, « Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission », Dunod, Paris, 2007.
- THIERY-DUBUISSON Stéphanie, « l'audit : repères », Edition la découverte, Paris, 2004.

Bibliographie

- VAURS Louis, « Audit interne : Enjeux et Pratique à l'international », Edition Eyrolles, 2007.
- VAURS Louis, « Normes professionnelles de l'audit interne », Paris, 2006.
- VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} édition, 1999.

Reuves et articles :

- ANDRIEU C, « Audit légal en milieu informatisé : Présentation d'un logiciel d'audit CAC », Université des Sciences Sociales Toulouse, Septembre 2003.
- FURRER Olivier, SUDHARSHAN David, « coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing », Revue française du Marketing, n°195, 5/5, novembre 2003.
- HACHIMI Sanni-Yaya, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle », Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec(Canada), 2003.
- IGALENS Jacques, GOND Jean-Paul, « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », Revue gestion des ressources humaines, n° 50, octobre-novembre-décembre 2003.
- ST-PIRRE J, LAVIGNE B, BERGERON H, « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », université Québec à Trois Rivières, Canada, 2005.

Travaux universitaires :

- BENTRAZI Khaled, « Management de l'agence bancaire : missions et profil du manager », master banque et finance, école supérieure de banque, Alger.
- CHAKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : Cas échantillon d'entreprises algériennes », Thèse de doctorat en Sciences De Gestion LMD, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.
- FEKIR Mohamed : « La pratique de l'audit interne au niveau des établissements publiques algériennes », Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de poste graduation spécialisé en Audit interne, Kolea, 2014.
- FIGUIGUI Badr, « l'audit systémique bancaire, un outil d'efficacité du risk management », mémoire en vue d'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion,

Bibliographie

institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc, septembre, 2007.

- LAURAS Matthieu, « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logiques », Thèse de doctorat en systèmes industriels, école doctorale, Toulouse, 2004.
- MEDDAHI Amina : « Contribution d'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce, Kolea, 2014.

Sites internet :

- <http://www.ifaci.org>.
- <http://www.toupie.org>.
- <http://Sabbar.fr>.

Autres :

- BERGERON H, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », 21^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, Anger, 2000.
- COSO, « COSO 2 Report », traduit par l'IFACI et PRICEWATERHOUSECOOPERS, sous le titre « Le management des risques de l'entreprise », Editions d'organisation, 2005.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire.....I

Liste des abréviations.....II

Liste des figures.....IV

Liste des tableaux.....V

Résumé.....VI

Introduction générale.....A

Chapitre 1 : Concepts et fondamentaux de l'audit interne et de la performance de l'entreprise.....1

Section 1 : Notions fondamentales de l'audit interne.....3

1. Historique de l'audit interne3

2. Définitions et objectifs de l'audit interne.....4

2.1. Définition de l'audit interne4

2.2. Objectifs de l'audit interne.....7

3. Les fonctions voisines de l'audit interne.....8

3.1. L'audit interne et externe.....8

3.2. L'audit interne et le contrôle de gestion9

3.3. L'audit interne et le contrôle interne12

3.4. L'audit interne et le risque management13

3.5. L'audit interne et l'inspection.....14

3.6. L'audit interne l'audit qualité.....15

Section 2 : Caractéristiques et approches de l'audit interne17

1. Caractéristiques de l'audit interne17

1.1. Activité indépendante17

1.2. Activité objective.....17

1.3. Activité universelle.....18

1.4. Activité permanente et continue.....18

1.5. Apporter de la valeur.....18

1.5.1. Résultats de la mission.....19

Table des matières

1.5.2. Fournir les futurs managers.....	19
1.5.3. Contribuer à créer de la valeur.....	19
2. Approche systématique et méthodique de l'audit interne.....	20
2.1. Approche méthodique ou cartésienne.....	20
2.1.1. L'évidence.....	20
2.1.2. Le réductionnisme.....	21
2.1.3. La causalité.....	21
2.1.4. L'exhaustivité.....	21
2.2. Approche systématique ou systémique.....	22
2.2.1. Pertinence.....	23
2.2.2. Globalisme.....	23
2.2.3. Téléologique.....	24
2.2.4. Agrégativité.....	24
2.3. Systémique contre méthodique.....	24
2.3.1 Causalité linéaire.....	24
2.3.2 Causalité circulaire.....	24
2.4. Quelle application pour l'audit interne.....	25
Section 3 : Généralités sur la performance de l'entreprise.....	27
1. La notion de la performance.....	27
1.1 Définition de la performance.....	27
1.2 Les critères de la performance.....	27
1.2.1 La notion d'efficacité.....	28
1.2.2 La notion d'efficience.....	29
1.3 Les optiques de la performance.....	29
1.3.1 La performance unidimensionnelle.....	29
1.3.2 La performance multidimensionnelle.....	30
1.3.2.1. La performance économique.....	30
1.3.2.2. La performance commerciale.....	30
1.3.2.3. La performance managériale.....	31
1.3.2.4. La performance organisationnelle.....	31
1.3.2.5. La performance sociale.....	32

Table des matières

1.3.2.6. La performance environnementale.....	32
1.4 L'évaluation de la performance.....	32
1.5 La mesure de la performance.....	33
1.5.1 Les critères quantitatifs.....	34
1.5.2 Les critères qualitatifs.....	34
1.6 Les indicateurs de la performance.....	34
1.6.1 Les indicateurs de la performance financière et non financière.....	35
1.6.2 Les caractéristiques des indicateurs.....	36
Chapitre 2 : Liens entre l'audit interne et la performance de l'entreprise.....	38
Section 1 : normes de l'audit interne.....	40
1. Réglementation de l'audit interne en Algérie.....	40
1.1 Historique de l'audit interne en Algérie.....	40
1.2 Association des auditeurs consultants internes Algériens.....	40
2. Les normes de l'audit interne.....	41
2.1. L'organisation internationale de la fonction.....	41
2.2. Le cadre de référence le CRIPP.....	42
2.2.1. Les dispositions obligatoires du CRIPP.....	42
2.2.1.1. Les dix principes fondamentaux.....	42
2.2.1.2. Le code déontologie.....	42
2.2.1.3. Les douze règles de conduite.....	43
2.2.1.4. Les normes professionnelles de l'audit interne.....	43
3. Normes de qualification et normes de mise en œuvre associées.....	43
4. Normes de fonctionnement et de mise en œuvre associées.....	46
5. La certification.....	49
5.1. La certification ISO 9000.....	50
5.2. La certification professionnelle.....	50
Section 2 : La démarche de l'audit interne.....	51
1. Phase de préparation de la mission.....	51
1.1. Ordre de mission.....	51
1.2. Prise de connaissance du domaine à auditer.....	52
1.3. L'identification et évaluation des risques.....	52

Table des matières

1.3.1. Découper le domaine audité en tâches élémentaires.....	53
1.3.2. Etablir le tableau d'identification des risques.....	53
1.4. Rapport d'orientation.....	53
2. Phase de réalisation de la mission.....	54
2.1. La réunion d'ouverture.....	55
2.2. Programme d'audit.....	55
2.3. Le questionnaire de contrôle interne.....	56
2.4. Les tests d'audit sur le terrain	56
2.5. La feuille de révélation et d'analyse de problème.....	57
3. Phase de conclusion de la mission.....	57
3.1. L'ossature du rapport.....	57
3.2. Le compte rendu final au site.....	57
3.3. Le rapport d'audit interne.....	58
3.3.1. Le projet du rapport d'audit.....	58
3.3.2. La réunion de validation.....	58
3.3.3. Le rapport définitif.....	59
3.3.4. Le suivi des recommandations et l'état des actions de progrès.....	59
4. Les outils de l'audit interne.....	60
4.1. Les outils de description.....	60
4.1.1. L'internet.....	60
4.1.2. La narration.....	60
4.1.3. Le diagramme de circulation des documents.....	61
4.2. Les outils d'interrogation.....	61
4.2.1. L'interview.....	61
4.2.2. Le rapprochement et la reconstitution.....	62
4.2.3. Le questionnaire d'audit.....	62
4.2.4. Le questionnaire de contrôle.....	62
4.2.5. Le sondage statistique.....	63
4.2.6. L'interrogation des fichiers informatiques.....	63
Section 3 : Les apports de l'audit interne dans la performance de l'entreprise.....	64
1. Le contrôle interne	64

Table des matières

1.1. Définition du contrôle	64
1.2. Intérêts et limites du contrôle interne.....	65
1.2.1. Objectifs du contrôle interne	65
1.2.2. Limites du contrôle interne	66
2. Les apports de l’audit interne dans la performance de l’entreprise.....	66
2.1. Le rôle de l’audit interne en tant qu’outil du pilotage de contrôle interne	67
2.2. L’identification et évaluation des risques	68
2.2.1. Le traitement du risque.....	69
2.3. L’identification des opportunités	69
2.4. La relation entre le contrôle interne et la performance de l’entreprise.....	70
Chapitre 3 : réalisation d’une mission d’audit interne au sein de l’entreprise SONARIC.....	73
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	75
1. Présentation et organisation de l’entreprise SONARIC.....	75
1.1. Présentation de l’entreprise SONARIC.....	75
1.2. Organisation de l’entreprise SONARIC.....	76
2.Programme des interventions de l’entreprise SONARIC.....	79
3.Les procédures de vérification de SONARIC.....	80
Section 2 : Déroulement d’une mission d’audit interne au sein de l’entreprise SONARIC.....	85
1. Démarche de la mission d’audit interne au sein de SONARIC.....	85
1.1. Phase de préparation.....	85
1.1.1. Lettre de mission.....	85
1.1.2. La prise de connaissance du domaine audité	85
1.1.3. Identification des risques.....	87
1.1.4. Définition et objectif du rapport d’orientation.....	88
1.2. Phase de réalisation.....	89
1.2.1. Réunion d’ouverture.....	89
1.2.2. Travail sur le terrain.....	89
1.3. Phase de conclusion.....	93
1.3.1. Réunion de clôture.....	93
1.3.2. Rédaction du rapport d’audit.....	93

Table des matières

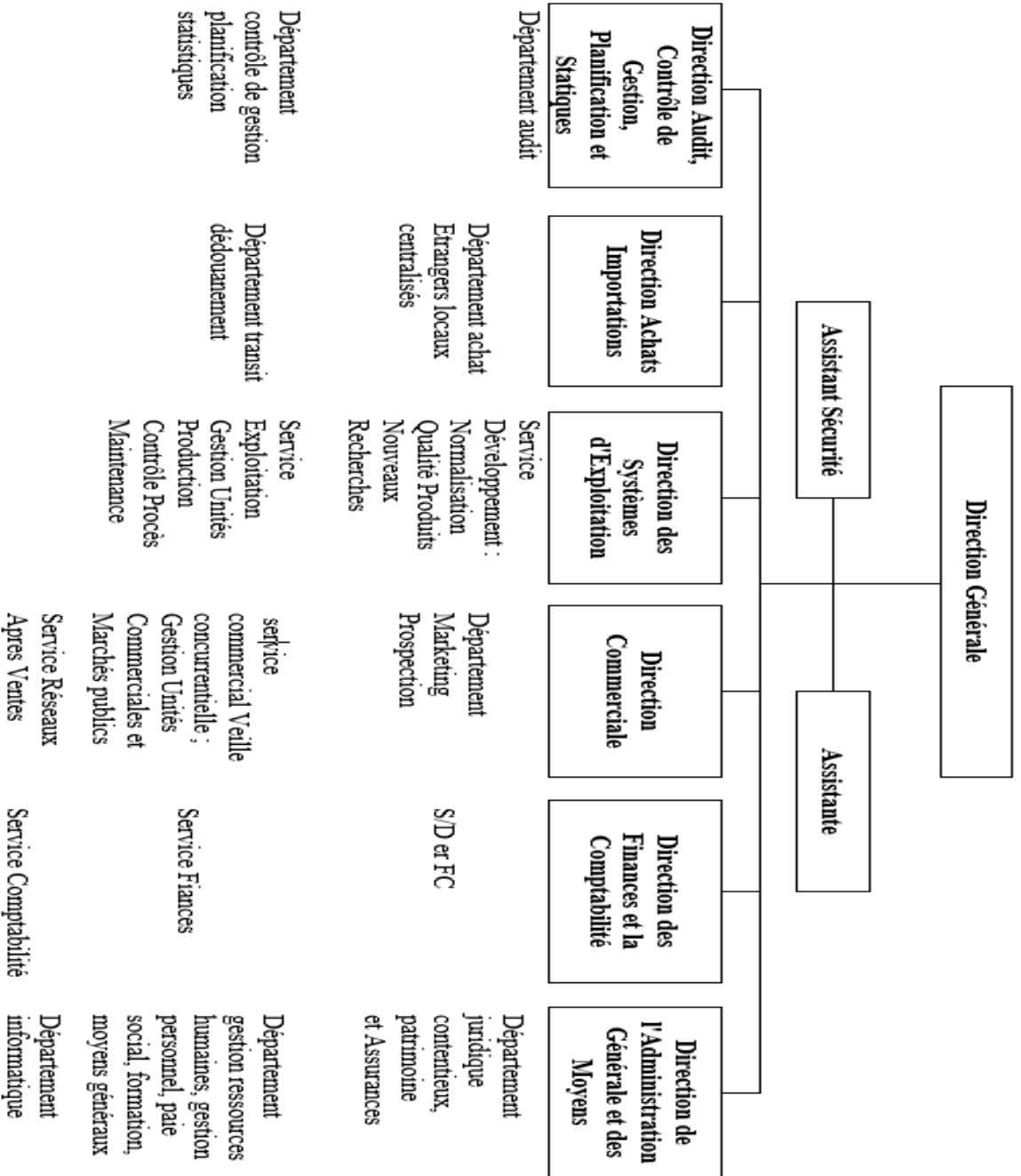
1.3.3. Plan d'action	95
2. Analyse des résultats.....	96
Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise SONARIC.....	98
1. Exemple d'amélioration de la performance dans une unité suite à un plan d'action efficace.....	98
1.1.Vérification du levé des réserves émises dans le précédent rapport.....	98
1.2. Analyse des résultats.....	99
2.Etude qualitative.....	100
2.1.Définition et type d'entretien.....	100
2.1.1. Définition de l'entretien.....	100
2.1.2.Type d'entretien	101
2.2. Type d'entretien choisi.....	101
2.3. Guide d'entretien	101
2.4.Présentation et interprétation des résultats de l'enquête par entretien.....	102
3. Constats et recommandations.....	103
3.1. Constats positifs et négatifs.....	103
3.2. Recommandations.....	104
Conclusion générale	106
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	

Annexes

Annexes	Titres
Annexe n° 01	Organigramme de l'entreprise SONARIC
Annexe n° 02	Rapprochement entre la consommation de matière et fourniture et production de chaque atelier de l'unité
Annexe n° 03	Etat des rebuts
Annexe n° 04	Demande de fabrication
Annexe n° 05	Consommation atelier de peinture
Annexe n° 06	Rapprochement entre consommation normales et consommations réelles des composants cuisinière Maxi-Four
Annexe n° 07	Rapprochement entre consommation normales et consommations réelles des PSO cuisinière Maxi-Four
Annexe n° 08	Incidence des surconsommations sur les performances de l'unité
Annexe n° 09	Productions mensuelles rapportées à la cadence journalière
Annexe n° 10	Guide d'entretien

Annexes

Annexe 1 :



Annexes

Annexe 2

Mois	Atelier fabrication mécanique			Atelier peinture			Atelier montage		
	Conso	Prod	Valeur +	Conso	Prod	Valeur +	Conso	Prod	Valeur +
Janvier	2 044 754,01	3 700 186,06	1 655 432,05	132 177,32	177 894,10	45 716,78	173 923,23	210 881,75	36 958,52
Février	5 563 801,46	4 425 218,59	-1 138 582,87	440 082,64	395 675,00	-44 407,64	934 307,76	518 160,84	-416 146,92
Mars	2 966 991,44	3 362 713,00	395 721,56	4 776 905,58	5 030 950,29	254 044,71	57 732 087,00	63 034 983,28	5 302 896,28
Avril	714 336,18	1 312 586,27	598 250,09	285 851,10	252 967,49	-32 883,61	57 732 087,00	63 034 983,28	5 302 896,28
Totaux	11 289 883,09	12 800 703,92	1 510 820,83	5 635 016,64	5 857 486,88	222 470,24	116 572 404,99	126 799 009,15	10 226 604,16
Ratios conso/produit	88%			96%			92%		

Annexes

Annexe 3

BENYOUCEF Cherif

330

SI Mustapha 11/05/2019

Chef de section contrôle qualité

L'état des rebuts enregistrés au niveau de l'UCD

> Atelier de Fabrication

1) Cuisinière M50 :

Référence	Désignation	Quantité
034.9007.0	Contre porte four	58
034.9003.0	Fond de four	32
034.9002.0	Façade four	34
034.9001.0	Table de travail	18
034.9009.0	Côté four gauche	06
034.9024.0	Renfort arrière supérieur	05
034.9019.0	Côté extérieur D/G	507 (UMS)

2) cuisinière CG60 :

Référence	Désignation	Quantité
034.6003.0	Fond de four	14
034.6006.0	Lèche fritte	07
034.6009.0	Côté four	107

> Atelier de peinture

1) Cuisinière M59 :

Référence	Désignation	Quantité
044.9020.0	Fond de caisse	04
044.9019. B1	Côté ext droite	07
044.9019. B2	Côté ext gauche	08
044.9021. B1	Porte tiroir	07
044.9022. B1	Contre porte tiroir	06

➤ Atelier de montage :1) Rebut de P.S.O :

Référence	Désignation	Quantité
044.9020.0	Fond de caisse	52
044.9006.0	Lèche fritte	05
044.9005.0	Sol four	12
044.9009.0	Coté four Gauche	12
044.9003.0	Fond de four	21
044.90021. B1	Porte tiroir	10
044.90022. B1	Contre porte tiroir	02
044.9024.0	Renfort arrière supérieur	18
044.9019. B1	Coté ext droite	84
044.9019. B2	Coté ext Gauche	84
044.9054.0	Support brûleur four	04
044.9004.0	Ceil four	01
044.9001.0	Table de travail	456
044.9007.0	Contre Porte four	525
044.9002.0	Façade four	167

2) Rebut des composants :

Référence	Désignation	Quantité
032.5347.0	Tasse Porte injecteur TC	03
032.5340.0	Tasse Porte injecteur Aux	04
032.5341.0	Tasse Porte injecteur SR	04
036.5075. B	Bouton feux	09
036.5077. B	Bague bouton feux	04
036.5034. ALL	Poignée porte four	03/
031.5153.1	Charnière porte four	04/
036.5125.0	Verre intérieur porte four	01
036.5266.0	Verre extérieur porte four	14/
037.5080.0	Moteur tourne brouche	03/
031.5440.1	Porte injecteur	03/
036.5015.0	Joint intégrale porte four	06/
031.5431.7	Injecteur D115	07/
037.5401.0	Lampe avec Douille	04/
031.5155.0	Charnière porte tiroir	24/
039.6370.0	Tableau de bord	10/
031.5062.0	Minutier	08/
037.5015.0	Génératrice 08	07/
031.5448.0	Thermocouple 1200	07/
031.5446.1	Thermocouple 1000	02/
031.5414.0	Robinet 02 voies	02/

031.5402.1	Robinet de feux	02 ✓
044.9027.0	Rampe d'alimentation	35 ✓
036.5142.0	Verre couvercle	03 ✓
034.4832.0	Enjoliveur Arrière	03 ✓
036.5300.AL	Liane de verre	04 ✓

Veuillez agréer monsieur le directeur mes salutations distinguées

- 1/ Faire le nécessaire pour récupérer le maximum de Pièces.
- 2/ Exploiter la proposition de refais de l'emballage de Couleur mauchetée.
(Prendre Contact avec MR Laribi de Tadjroua).
- 3/ Renvoier les Pièces usinées par EMS, (voir la possibilité de les redresser) les déduire de nombre de Pièces à facturer.



SAMRA...
Directeur d'Atelier

REYCHER...
Chef de Section
Contrôle Qualité

Annexes

Annexe 4

Unité cuisinières domestiques

08/10/2018

Si Mustapha

Section : Ordonnancement

A monsieur le chef d'atelier fabrication

Objet : demande de fabrication

J'ai l'honneur monsieur de vous transmettre l'ordre de production de 2500

Cuisinières M50 L, leurs pièces sont mentionnées dans le tableau Ci-après:

Désignation	coefficient	Quantité
Table de travail	1	2500
Façade four	1	2500
Fond de four	1	2500
Ciel four	1	2500
Coté four droit	1	2500
Coté four gauche	1	2500
Contre porte four	1	2500
Lèche frite	1	2500
Sol four	1	2500
Coté extérieur droit	1	2500
Coté extérieur gauche	1	2500
Tige de panneau isolant	2	5000
Tuyau d'alimentation four	1	2500
Tube d'alimentation grilloir	1	2500
Rampe d'alimentation	1	2500
Fond caisse	1	2500
Support bruleur four	1	2500
Par chaleur	1	2500

Annexes

Support par chaleur	1	2500
Tube feux TC	1	2500
Tube feux R	1	2500
Tube feux SR1	1	2500
Tube feux SR2	1	2500
Tube feux AUX	1	2500
<i>ren fort armée supériorité</i>	1	2500
<i>antichoke</i>	1	2500

N.B : chaque atelier réalisera son programme.

Veillez agréer monsieur mes sentiments les meilleurs.

Chef de Département
Technico Production
BENRICHE Adiane

Annexes

Annexe 5

Référé nce	Désignation	P.U	Conso		Retour		Conso réelle	
			Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur
012.020 3.0	Peinture poudre transparente vernie	727,2284 22	195	141 809,54	0	0,00	195	141 809,54
012.020 5.0	Peinture poudre blanche 9003	444,5559 43	161 0	715 735,07	0	0,00	161 0	715 735,07
012.022 5.1	Detartro	60,00000 0	500	30 000,00	0	0,00	500	30 000,00
012.023 0.0	Soude caustique 30%	41,67346 9	210	8 751,43	0	0,00	210	8 751,43
012.023 5.0	Surfasit D10 degreissant phosphatant	368,0000 00	360	132 480,00	0	0,00	360	132 480,00
012.023 6.0	Surfaclean N100 tensioactif	641,0300 00	50	32 051,50	0	0,00	50	32 051,50
			0	0,00	0	0,00	0	0,00
			0	0,00	0	0,00	0	0,00
			0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total peinture et produits chimiques				1 060 827,54		0,00		1 060 827,54

Annexes

Référé nce	Désignation	P. U	Consommatio n		Production		Valeur ajoutée	
			Q	Valeur	Q	Valeur	Q	Valeur
034.602 1.0	Porte tiroir CG 60		0	0,00	220	50 639,60	220	50 639,60
034.602 5.0	Ancrage verre CG 60		0	0,00	0	0,00	0	0,00
034.603 0.0	Coté ext. droit CG 60		0	0,00	0	0,00	0	0,00
034.603 1.0	Coté ext. gauche CG 60		0	0,00	0	0,00	0	0,00
034.622 3.0	Fond de caisse table de cuisson 4 feux		73	32 257,82	75	48 784,50	2	16 526,68
034.901 9.0	Coté extérieur maxi		464	1 142 538,10	464	1 485 945,72	0	343 407,62
034.902 1.0	Porte tiroir MAXI		250	1 560 008,90	249	1 718 798,85	-7	158 789,95
034.902 2.0	Contre porte tiroir maxi		250	1 666 535,42	249	1 824 660,28	-6	158 124,86
034.902 3.0	Fond caisse MAXI		271	1 177 820,56	271	1 426 134,20	0	248 313,64
034.902 4.0	Renfort arrière supérieur MAXI		242	240 187,85	242	333 583,00	0	93 395,15
034.922 3.0	Fond de caisse table de cuisson 5 feux		720	332 559,33	713	474 145,00	-7	141 585,67
	Renfort droit en tôle zinguée		250	365 881,32	250	479 625,00	0	113 743,68
	Renfort gauche en tôle zinguée		250	365 881,32	250	479 625,00	0	113 743,68
	Support charnière tiroir 2016		500	530 317,59	500	759 550,00	0	229 232,41
Total			7 413 988,21		9 081 491,15		1 667 502,94	

Annexes

Annexe 6

N°	Reference	Désignation	Coef	Quantité produite	Conso normatives (1)			Conso Réal au 30/04/2019 (2)			Ecart (2)-(1)		
					Produits finis	en cours	Total	Total conso	Rebut	Conso Réal	Q	P.U	Valeur
1	031.5062,0	Minuterie	1	1 850	1 485	365	1 850	1 887	8	1 879	29	126,69	3 674,03
2	037.5401,0	douille avec lampe	1	1 850	1 485	365	1 850	1 857	4	1 853	3	109,40	328,19
3	031,5402,1	robinet gaz m12 x0,27	1	1 850	1 485	365	1 850	1 845	2	1 843	-7	190,53	-1 333,73
4	031,5402,2	robinet gaz m12 x0,34	2	3 700	2 970	730	3 700	3 706		3 706	6	190,63	1 143,80
5	031,5402,4	robinet gaz m12 x0,6	1	1 850	1 485	365	1 850	1 945		1 945	95	183,77	17 457,83
6	031,5402,3	robinet gaz m12 x0,44	1	1 850	1 485	365	1 850	1 955		1 955	105	190,80	20 034,46
7	031,5414,0	robinet a 02 voies	1	1 850	1 485	365	1 850	1 855	2	1 853	3	755,23	2 265,69
8	033,0400,0	crochet pour robinet	6	11 100	8 910	2 190	11 100	13 465		13 465	2 365	4,28	10 117,52
9	033,0212,0	vis pour bride robinet	6	11 100	8 910	2 190	11 100	13 464		13 464	2 364	1,24	2 929,14
10	033,0211,0	vix m 3,5	6	11 100	8 910	2 190	11 100	11 264		11 264	164	0,77	126,18
11	031,5446,0	thermocouple grille	1	1 850	1 485	365	1 850	1 853	2	1 851	1	150,24	150,24
12	031,5448,0	thermocouple four	1	1 850	1 485	365	1 850	1 877	7	1 870	20	179,07	3 581,33
13	037,5019,1	ressour pour atache thermocouple	2	3 700	2 970	730	3 700	4 294		4 294	594	6,27	3 724,18
14	037,5026,0	bougie avec cable lg : 1200	1	1 215	1 187	28	1 215	1 257		1 257	42	125,79	5 283,30
15	037,5025,1	bougie avec cable lg: 900	1	1 215	1 187	28	1 215	1 253		1 253	38	92,73	3 523,83
16	037,5018,0	bougie avec cable lg : 510	4	4 860	4 748	112	4 860	5 015		5 015	155	51,61	7 998,85
17	037,5027,0	bougie avec cable lg : 600	1	1 215	1 187	28	1 215	1 263		1 263	48	59,89	2 874,83
18	036,4999,0	joint d'etancheite	1	1 850	1 485	365	1 850	2 045		2 045	195	3,61	704,69
19	036,5015,0	joint integral porte four	1	1 850	1 485	365	1 850	1 875	6	1 869	19	154,51	2 935,60
20	037,4942,0	interepteur poussoir blanc	1	1 215	1 187	28	1 215	1 504		1 504	289	66,05	19 087,99
21	037,5080,0	moteur tourne broche	1	1 850	1 485	365	1 850	1 859	3	1 856	6	173,72	1 042,31
22	037,5553,0	cable d'alimentation	1	1 850	1 485	365	1 850	1 861		1 861	11	117,29	1 290,24

Annexes

23	036,5075,b	bouton feux 02 voies	6	11 100	8 910	2 190	11 100	11 064	9	11 055	-45	34,08	-1 533,79
24	036,5076,b	bouton minuterie blanc	1	1 850	1 485	365	1 850	1 856		1 856	6	71,74	430,41
25	036,5077,b	baque bouton feux blanc	5	9 250	7 425	1 825	9 250	9 220	4	9 216	-34	34,69	-1 179,58
26	036,5078,b	bague bouton minuterie	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851		1 851	1	34,69	34,69
27	036,5079,b	bague bouton thermostat	1	1 850	1 485	365	1 850	1 844		1 844	-6	34,69	-208,16
28	036,5034,alu	poignee en alumenium	1	1 850	1 485	365	1 850	1 917	3	1 914	64	545,86	34 935,27
29	037,5015,0	generatrice d'allumage	1	1 215	1 187	28	1 215	1 264	7	1 257	42	369,56	15 521,37
30	037,4943,b	interepteur simple blanc M50L	2	1 215	1 187	28	1 215	3 455	0	3 455	1 605	19,58	31 425,39
		interepteur simple blanc M50BG	1	635	298	337	635						
31	031,5153,1	charniere porte four	2	3 700	2 970	730	3 700	3 702	4	3 698	-2	170,18	-340,36
32	031,5159,1	charniere femelle	2	3 700	2 970	730	3 700	3 702		3 702	2	22,15	44,29
33	031,5155,0	charniere porte tiroir	2	3 700	2 970	730	3 700	3 721	24	3 697	-3	63,08	-189,24
34	031,5199,0	grille chrome porte plat	1	1 850	1 485	365	1 850	1 857		1 857	7	424,60	2 972,17
35	034,5104,0	support tige de broche	1	1 850	1 485	365	1 850	1 852		1 852	2	263,01	526,02
36	031,5309,0	bruleur grilloir	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851		1 851	1	460,24	460,24
37	031,5300,0	bruleur four	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851		1 851	1	483,40	483,40
38	032,4909,0	chapeau bruleur aux	1	1 850	1 485	0	1 485	1 896		1 896	411	54,18	22 266,63
39	032,5310,0	diffuseur de flamme aux	1	1 850	1 485	0	1 485	1 901		1 901	416	68,85	28 641,17
40	032,5340,0	tasse porte injecteur aux	1	1 850	1 485	365	1 850	1 869	4	1 865	15	58,76	881,35
41	032,4910,0	chapeau de bruleur sr	2	3 700	2 970	0	2 970	3 790		3 790	820	63,25	51 861,63
42	032,5311,0	diffuseur de flamme sr	2	3 700	2 970	0	2 970	3 790		3 790	820	77,38	63 452,56
43	032,5341,0	tasse porte injecteur sr	2	3 700	2 970	730	3 700	3 718	4	3 714	14	59,04	826,62
44	032,4911,0	chapeau de bruleur r	1	1 850	1 485	0	1 485	1 894		1 894	409	95,77	39 171,52
45	032,5312,0	diffuseur de flamme r	1	1 850	1 485	0	1 485	2 122		2 122	637	104,30	66 436,23
46	032,5342,0	tasse porte injecteur r	1	1 850	1 485	365	1 850	1 863		1 863	13	62,71	815,28
47	032,5347,0	tasse porte injecteur tc	1	1 850	1 485	365	1 850	1 859	3	1 856	6	274,82	1 648,94
48	032,5318,0	diffuseur de flamme tc	1	1 850	1 485	0	1 485	1 624		1 624	139	442,49	61 505,81
49	032,4912,0	chapeau bruleur int tc	1	1 850	1 485	0	1 485	1 852		1 852	367	69,09	25 355,06

Annexes

50	032,4913,0	chapeau bruleur ext tc	1	1 850	1 485	0	1 485	1 852		1 852	367	170,76	62 667,26
51	036,5300,al	laine de verre	1	1 850	1 485	365	1 850	1 861	4	1 857	7	195,43	1 368,03
52	036,5010,0	passerelle en plastique	1	1 850	1 485	365	1 850	1 949		1 949	99	4,28	424,19
53	037,5561,0	attache cable 1,25	2	3 700	2 970	730	3 700	3 698		3 698	-2	1,78	-3,56
54	036,0181,0	douille porte niche	4	7 400	5 940	1 460	7 400	7 796		7 796	396	1,79	710,30
55	034,5101,0	tige de broche	1	1 850	1 485	365	1 850	1 853		1 853	3	161,05	483,14
56	032,5052,0	tetine gaz naturel	1	1 850	1 485	365	1 850	1 852		1 852	2	46,14	92,27
57	032,5053,0	tetine gaz boutane	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851		1 851	1	22,76	22,76
58	031,5426,7	injecteur d 90	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851		1 851	1	8,30	8,30
59	031,5433,7	injecteur d 140	1	1 850	1 485	365	1 850	1 860		1 860	10	7,20	71,97
60	031,5438,7	injecteur d 170	1	1 850	1 485	365	1 850	107		107	-1 743	7,86	-13 702,93
61	031,5431,7	injecteur d 115	1	1 850	1 485	365	1 850	3 430	7	3 423	1 573	7,98	12 553,85
62	031,5429,7	injecteur d 98	1	1 850	1 485	365	1 850	1 850		1 850	0	8,30	0,00
63	031,5416,7	injecteur d 85	1	1 850	1 485	365	1 850	1 852		1 852	2	8,37	16,74
64	031,5415,7	injecteur d 65	2	3 700	2 970	730	3 700	3 702		3 702	2	8,30	16,59
65	031,5417,7	injecteur d 50	1	1 850	1 485	365	1 850	1 852		1 852	2	8,18	16,37
66	031,5440,1	porte injecteur four et grille	2	3 700	2 970	730	3 700	3 708	3	3 705	5	66,37	331,83
67	033,0129,0	raccord femelle	4	7 400	5 940	1 460	7 400	8 896		8 896	1 496	9,12	13 647,91
68	033,0125,0	raccord male m12 x tc	1	1 850	1 485	365	1 850	1 949		1 949	99	10,13	1 003,29
69	033,0124,0	raccord male m12 aux, sr ,r	5	9 250	7 425	1 825	9 250	9 200		9 200	-50	9,74	-486,95
70	033,0132,0	ogive d 08	12	22 200	17 820	4 380	22 200	22 698		22 698	498	2,19	1 088,95
71	036,5011,0	collier pour cable	1	1 850	1 485	365	1 850	1 949		1 949	99	19,21	1 901,89
72	036,5125,0	verre interieur porte four	1	1 850	1 485	365	1 850	1 852	1	1 851	1	380,13	380,13
73	036,5266,0	verre porte four	1	1 850	1 485	365	1 850	1 857	14	1 843	-7	831,23	-5 818,59
74	036,5142,0	verre couvercle	1	1 850	1 485	365	1 850	1 854	3	1 851	1	896,49	896,49
75	037,5032,0	serre cable f 110	1	1 850	1 485	365	1 850	1 860		1 860	10	47,19	471,86
76	034,4832,0	enjoliveur arr couvercle	1	1 850	1 485	365	1 850	1 800		1 800	-50	370,41	-18 520,70
77	031,9035,0	support charniere couvercle	2	3 700	2 970	730	3 700	3 710		3 710	10	86,08	860,82

Annexes

78	031,9033,0	charniere couvercle droit	1	1 850	1 485	365	1 850	1 854		1 854	4	106,56	426,24
79	031,9034,0	charniere couvercle gauche	1	1 850	1 485	365	1 850	1 854		1 854	4	106,56	426,24
80	039,6370,0	tableau de bord m50 L	1	1 187	1 187	28	1 215	1 260	10	1 250	35	1 243,34	43 516,82
81	039,6371,0	tableau de bord m50 BG	1	298	298	337	635	600		600	-35	1 244,30	-43 550,60
82	031,0042,0	grille table de travail	2	3 700	2 970	730	3 700	3 702		3 702	2	575,41	1 150,81
83	036,0189,b	support en plastique	2	3 700	2 970	730	3 700	3 771		3 771	71	3,45	244,91
84	036,5017,b	rondelle en plastique	12	22 200	17 820	4 380	22 200	7 788		7 788	-14 412	0,36	-5 215,95
85	033,0406,0	rondelle acier galva	17	31 450	25 245	6 205	31 450	31 450		31 450	0	0,29	0,00
86	036,0192,0	teton en silycone	2	3 700	2 970	730	3 700	4 110		4 110	410	26,69	10 942,96
87	036,0193,0	teton arretoir p/ tiroir	2	3 700	2 970	730	3 700	3 698		3 698	-2	6,43	-12,86
88	033,0443,0	ecrou m 12	5	9 250	7 425	1 825	9 250	9 745		9 745	495	20,10	9 949,22
89	033,0201,3	vis at 3,9 x 9,5 tc inox	6	11 100	8 910	2 190	11 100	12 094		12 094	994	0,65	646,39
90	033,0348,0	vis m5 x 10 tf noire	4	7 400	5 940	2 540	8 480	7 416		7 416	-1 064	1,29	-1 376,53
91	033,0395,0	vis de fixation tasse p /injecteur	12	22 200	17 820	7 620	25 440	22 188		22 188	-3 252	1,00	-3 241,95
92	033,0496,0	ecrou rapide noir	5	9 250	7 425	1 825	9 250	9 595		9 595	345	1,36	467,79
93	033,0343,0	vis m4 x 20 tf	4	7 400	5 940	1 460	7 400	7 396		7 396	-4	1,62	-6,47
94	033,0123,0	raccord femelle m12 x1	5	9 250	7 425	1 825	9 250	9 640		9 640	390	2,91	1 134,03
95	033,0402,0	rondelle d 06 x 25	15	27 750	22 275	5 475	27 750	28 935		28 935	1 185	2,97	3 523,88
96	033,0453,0	ecrou m5	6	11 100	8 910	2 190	11 100	12 718		12 718	1 618	0,52	836,36
97	033,0345,0	vis m5 x 10	2	3 700	2 970	730	3 700	4 098		4 098	398	1,70	674,83
98	033,0205,1	vis at 3,9x 25	2	3 700	2 970	730	3 700	500		500	-3 200	1,03	-3 291,69
99	033,0405,0	rondelle d 5,3 x m5	2	3 700	2 970	730	3 700	3 898		3 898	198	1,04	206,60
100	033,0442,0	ecrou m4	4	7 400	5 940	1 460	7 400	7 396		7 396	-4	0,39	-1,57
101	033,0380,0	vis m5 x 12 creuse	4	7 400	5 940	1 460	7 400	6 900		6 900	-500	2,10	-1 049,94
102	033,0358,0	vis m5 x16 tc galva	3	5 550	4 455	1 095	5 550	3 200		3 200	-2 350	0,80	-1 877,94
103	033,0202,1	vis at 3,9 x 13 trzb galva	6	11 100	8 910	2 190	11 100	21 600		21 600	10 500	0,43	4 526,00
104	036,5017,0	rondelle en plastique	3	5 550	4 455	1 095	5 550	7 788		7 788	2 238	3,17	7 087,00
105	033,0290,0	vis at 4,2 x 9,5 tr	8	14 800	11 880	2 920	14 800	12 400		12 400	-2 400	0,65	-1 558,99

Annexes

106	033,0203,4	vis at 3,9 x 13 rysb noire	2	3 700	2 970	730	3 700	1 120		1 120	-2 580	0,11	-290,51
107	033,0201,1	vis at 3,9 x 9,5 tr galva	8	14 800	11 880	2 920	14 800	65 820		65 820	51 020	0,45	23 085,53
108	033,0201,0	vis at 3,9 x 9,5 tc noire	3	5 550	4 455	1 095	5 550	5 800		5 800	250	0,91	227,47
109	033,0391,0	vis m5 x 40 tfb	2	3 700	2 970	730	3 700	3 900		3 900	200	3,96	791,16
110	033,0208,0	vis 3,5 x 19 tf	2	3 700	2 970	730	3 700	3 000		3 000	-700	0,58	-406,00
111	036,0196,0	Rondelle	2	3 700	2 970	730	3 700	1 000		1 000	-2 700	0,42	-1 122,15
												Total	662 548,73

Annexes

Annexe 7

ITM	Reference	Designation	COEF	Quantité produite	Conso normatives (1)			Conso Réal au 30/04/2019(2)	Ecart (2)-(1)		
					Produits finis	en cours	Total		Quantité	P.U	Valeur
01	044,0043,0	Chape fixation verre int maxi inox	4	7 400	5 940	1 460	7 400	7 600	200	44,84	8 968,00
02	044,0053,0	Tige panneau maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 470	-380	10,00	-3 800,00
03	044,5508,0	Cote four universel	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851	1	303,15	303,15
04	044,9001,A	Table travail CL M50	1	1 215	1 187	28	1 215	1 502	287	650,00	186 550,00
05	044,9001,D	Table travail CL M51	1	635	298	337	635	377	-258	650,00	-167 700,00
06	044,9003,2	Fond de four maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 867	17	640,08	10 881,36
07	044,9004,0	Ciel four maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 850	0	449,94	0,00
08	044,9005,0	Sol four maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 883	33	541,38	17 865,54
09	044,9006,0	Leche frite maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 863	13	545,51	7 091,63
10	044,9007,2	Contre porte four maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	2 054	204	454,61	92 740,44
11	044,9009,0	Cote four gauche maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 855	5	257,48	1 287,40
12	044,9019,B1	Cote EXT droit maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 864	14	320,04	4 480,56
13	044,9019,B2	Cote EXT gauche maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 899	49	320,04	15 681,96
14	044,9024,0	Renfort ARR SUP,MAXI	1	1 850	1 485	365	1 850	1 862	12	131,26	1 575,12
15	044,9024,BG	Renfort gauche en tole zingue maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 850	0	191,85	0,00
16	044,9024,BD	Renfort droit en tole zingue maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 853	3	191,85	575,55
17	044,9032,B2	Support charniere tiroire maxi	2	3 700	2 970	730	3 700	3 700	0	151,91	0,00
18	044,9021,B1	Porte tiroir maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 859	9	689,45	6 205,05
19	044,9052,0	Support par chaleur	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851	1	20,00	20,00
20	044,9002,0	Facade four maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	2 038	188	426,41	80 165,08
21	044,9022,B1	C,porte four maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 857	7	454,61	3 182,27
22	044,9023,B	Fond de caisse maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 878	28	532,08	14 898,24
23	044,9060,0	Tube feux UR maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 874	24	89,18	2 140,32
24	044,9061,0	Tube feux AUX maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 887	37	90,77	3 358,49

Annexes

25	044,9062,0	Tube feux SR1 maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 852	2	94,36	188,72
26	044,9063,0	Tube feux SR2 maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 852	2	94,36	188,72
27	044,9066,0	Tube feux TC maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 860	10	92,07	920,70
28	044,9064,0	Tube alumage four maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 859	9	117,25	1 055,25
29	044,9065,0	Tube alumage grilloire maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 871	21	101,86	2 139,06
30	044,9054,0	Support bruleur four	1	1 850	1 485	365	1 850	1 850	0	357,70	0,00
31	044,9053,0	Pare chaleur maxi	1	1 850	1 485	365	1 850	1 851	1	65,00	65,00
32	044,9035,1	Entretoise pour contre porte four	1	1 850	1 485	365	1 850	1 990	140	125,13	17 518,20
33	044,9027,0	Rampe d'alimentation m50	1	1 850	1 485	365	1 850	1 902	52	325,00	16 900,00
34	044.9027.0	Rampe d'alimentation m50	1	1 850	1 485	365	1 850	1 988	138	284,54	39 266,52
35	031.9025.0	Ancrage verre inox	1	1 850	1 485	365	1 850	1 988	138	407,35	56 214,30
36	031.9028.0	Support rampe	1	1 850	1 485	365	1 850	1 578	-272	358,27	-97 449,44
37	031.9030.0	Traverse support bruleur	1	1 850	1 485	365	1 850	1 981	131	204,38	26 773,78
38	031.9026.0	Mantant droit inox	1	1 850	1 485	365	1 850	1 978	128	204,38	26 160,64
39	031.9027.0	Mantant gauche inox	1	1 850	1 485	365	1 850	1 978	128	204,38	26 160,64
TOTAL										402 572,25	

Annexes

Annexe 8

Cpte	Désignation	Réalisation à Avril 2019	Réalisation normative (75% conso)	Ecart à fin Avril
70	Chiffre d'affaire	102 724	102 724	0
72	Variation stocks produits finis et en cours	125 963	125 963	0
73	Production immobilisée			0
	Subvention d'exploitation			0
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	228 687	228 687	0
60	Achats consommés	190 736	164 527	-26 209
61/62	Sérvices extérieurs et autres consommations	6 988	6 988	0
	II-CONSOMMATION DE L' EXERCICE	197 724	171 515	-26 209
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	30 963	57 172	26 209
63	Charges de personnel	63 870	63 870	0
64	Impôts,taxes et versements assimilés	3 743	3 743	0
	IV-EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-36 650	-10 441	26 209
75	Autres produits opérationnels	3 244	3 244	0
65	Autres charges opérationnels	0	0	0
68	Dotations aux amortissements,provision et pertes de valeur	10 498	10 498	0
78	Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 419	2 419	0

Annexes

	V-RESULTAT OPERATIONNEL	-41 485	-15 277	26 209
76	Produits financiers	237	237	0
66	Charges financiers	372	372	0
	VI-RESULTAT FINANCIER	-136	-136	0
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	-41 621	-15 412	26 209
	Impôts exigible sur résultats ordinaires	0	0	0
	Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires	460	460	0
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	234 587	234 587	0
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	276 208	249 999	-26 209
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-41 621	-15 412	26 209
	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0	0	0
	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0	0	0
	IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-41 621	-15 412	26 209
	Part dans les resultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	0	0	0
	IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	0	0	0
	Dont part des minoritaires (1)	0	0	0
	Part de groupe (1)	0	0	0

Annexes

Annexe 9

Execice		Jan	Fev	Mars	Avril
2019	Production Mensuelle	25	79	2 228	2 228
	Cadence journalière	1	4	101	101

Annexes

Annexe 10

Guide d'entretien

Mémoire réalisé dans le cadre d'un Master en sciences financières et comptabilité option :
comptabilité et finance à l'école supérieure de commerce KOLEA.

**Sujet : « La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de
l'entreprise »**

Notre travail de recherche se base exclusivement sur les apports de l'audit interne sur la
performance de l'entreprise.

Merci de bien vouloir répondre à nos questions et du temps accordé.

- 1) A quelle direction la fonction de l'audit interne est rattachée ?
- 2) Pensez-vous que les recommandations proposées par les auditeurs internes sont prise en charge par les entités auditées ?
- 3) Pensez-vous que l'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée à entreprise l'entreprise SONARIC ?
- 4) Comment évaluer vous la performance de l'audit interne ?
- 5) Pensez-vous que l'audit interne aide l'entreprise SONARIC à améliorer sa performance ?