

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Kolea

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences économiques, de gestion et commerciales

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

L'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la fonction contrôle de gestion

Cas : GAM Assurances

Elaboré par :

CHAKHRIT Amira

Encadreur :

Pr. MOKRANI Abdelkrim

Lieu du stage : GAM Assurances

Période du stage : du 08/04/2018 au 07/05/2018

Juin 2018

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Kolea

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences économiques, de gestion et commerciales

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

L'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la fonction contrôle de gestion

Cas : GAM Assurances

Elaboré par :

CHAKHRIT Amira

Encadreur :

Pr. MOKRANI Abdelkrim

Lieu du stage : GAM Assurances

Période du stage : du 08/04/2018 au 07/05/2018

Juin 2018

Remerciements

Avant tout propos, je rends grâce à la bonté infinie de dieu qui m'a donné la santé, la volonté et la patience pour réaliser ce modeste travail.

*Mes vifs remerciements s'adressent à mon encadreur **Mr MOKRANI Abdelkrim** d'avoir accepté de diriger et d'orienter mon travail de recherche. Son aide, sa disponibilité et ses précieux conseils apportés pendant l'élaboration de ce travail.*

*J'exprime mes sincères remerciements à **Mme HAMZI Meriem** l'auditrice principale au sein de la GAM assurance pour son aide, ses conseils et le temps qu'elle a bien voulu me consacré durant toute la période du stage pratique. et **Mme KOUACI Fella** pour son aide.*

*Je tiens à remercier également l'ensemble des enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir durant ma formation à **EPSECG Tlemecen** et à **ESC kolea** particulièrement de la spécialité comptabilité et finance.*

Je remercie aussi bien les membres du jury de m'avoir honoré de leur présence et d'avoir voulu évaluer ce travail.

Je suis extrêmement reconnaissante envers mes parents qu'ils ont ait de moi la personne que je suis aujourd'hui.

Enfin, je à souligne ma gratitude à toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la concrétisation de ce mémoire.

Merci à tous

Dédicace

Au premier homme de ma vie, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui a toujours cru en moi et n'a jamais cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes mes années d'études. À toi mon cher PaPa. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation, que dieu te garde pour nous...

À la lumière de mes jours, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce Mère, qui a illustré ma réussite par son amour, son soutien, ses sacrifices consentis et précieux conseils. Que dieu te garde et t'accorde la santé et le bonheur pour que tu restes la splendeur de ma vie...

À mon unique frère Hatem. Puisse dieu te garder, éclairer ton chemin et t'aider à réaliser à ton tour tes vœux les plus chers...

A mon adorable sœur Ines que j'aime énormément. Que dieu te protège...

Une spéciale dédicace à ma chère amie Lina Anfel qui compte énormément pour moi, un grand merci pour tes encouragements permanents...

À toutes ma famille et mes proches...

À toutes mes amies, avec qui j'ai passé de merveilleux moments...

À chacun de mes professeurs et enseignants ...

Je vous dédie ce modeste travail

Amira

AGA	Agent Général d'Assurance
AI	Audit Interne
AP	Assurance Personne
Auto	Automobile
CA	Chiffre d'Affaire
CG	Contrôle de Gestion
CI	Contrôle Interne
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRIPP	Cadre de Reference International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne
DAF	Direction Administrative et Financière
DCG	Direction Contrôle de Gestion
DFC	Direction Financière et Comptable
DG	Direction Générale
DO	Direction Opérationnelle
ECIIA	Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne
ECP	Emerging Capital Partner
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GAM Assurance	Générale Assurance Méditerranéenne
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institut of Internal Auditors
IPPE	International Professional Practices Framework
PCO	Project Control Officer
QCI	Questionnaire du Contrôle Interne
RO	Responsable Opérationnel
SCI	Système du Contrôle Interne
SI	Système d'Information
TBD	Tableau de bord
TBDP	Tableau de bord prospectif
UFAI	Union Francophone de l'Audit Interne

N°	Intitulé	Page
01	L'audit interne et le contrôle interne	11
02	Les outils d'interrogation _les sondages statistiques_	25
03	Les outils d'interrogations _ les interviews_	26
04	Les outils de description _ l'observation physique_	27
05	Les méthodes d'analyse des coûts	41
06	Comparaison entre l'audit interne et contrôle de gestion	44
07	Auditer le tableau de bord	53
08	Audit du dispositif de contrôle de gestion	56
9	Le réseau de distribution de la GAM	68
10	Liste des interviews	73
11	Le plan de mission	82
12	Le tableau des risques identifiés	83
13	illustration de TBDP proposé à GAM	95

N° de figure / schéma	Intitulé	Page
01	Processus de pilotage	9
02	Le triangle du contrôle de gestion	33
03	Gestion budgétaire	37
04	Piste d'interaction : «audit interne / contrôle de gestion »	48
05	Organigramme de la compagnie GAM assurance	67
06	Le modèle d'analyse	72
07	Positionnement et organigramme de DCG	75
08	Les budgets élaborés au sein de la GAM	78
09	processus d'élaboration budgétaire	78
10	Les trois phases de l'audit du CG	79
11	Organigramme proposé à la DCG	88
12	Diagramme d'Ishikawa	92

N°	Intitulé	Page
1	Les normes de qualification et fonctionnement	i
2	Guide d'entretien	ii
3	Reporting de production	iv
4	Ordre de mission	vii
5	Les objectifs stratégiques de la GAM	viii
6	Questionnaire du contrôle interne (QCI)	xii
7	Tableau de forces et faiblesse de la GAM	XIV

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, Le contrôle de gestion est un ensemble de techniques utilisées pour le suivi, la maîtrise et la conduite de la gestion d'une organisation. Il vise à assurer l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources. C'est un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action.

Vu cette importance, cette fonction doit être évaluée et auditée pour s'assurer de son fonctionnement. Pour ce faire, l'audit interne intervient pour s'assurer de la bonne maîtrise des opérations du contrôle de gestion et pour détecter les dysfonctionnements et les insuffisances de cette activité et prendre des mesures correctives.

C'est dans cette optique, l'audit interne revient donc à recenser les activités et le processus de contrôle de gestion, il s'intéresse à l'appréciation de la cohérence et le niveau de performance en termes d'organisation, fiabilité de l'information, méthodes et outils (processus budgétaire, comptabilité analytique, tableau de bord et reporting).

A cet effet, nous avons opté pour la GAM Assurances comme cas d'étude, afin de présenter la mission d'audit de la fonction contrôle de gestion et montrer l'apport de l'audit dans l'amélioration de cette activité. Pour la collecte des données, nous avons suivi une démarche qualitative. Les résultats de notre recherche prouvent que l'audit interne contribue à l'amélioration de la fonction du contrôle de gestion en détectant les différentes faiblesses et proposant des recommandations.

Mots clés :

Audit interne, contrôle de gestion, Tableau de bord et Reporting, Processus budgétaire, Comptabilité analytique, fiabilité de l'information.

Considered for a long time as a strategic value because of its importance, management control is a set of techniques used for the monitoring, control and management of an organization. It aims to ensure efficiency and effectiveness in the use of resources. It is a decision support process that allows for intervention before, during and after the action.

Given this importance, this function must be evaluated to ensure its operation. To do this, the internal audit intervenes to ensure the proper control of management control operations and to detect malfunctions and shortcomings of this activity and take corrective measures.

It is in this context that the internal audit is therefore to identify the activities and the process of management control; it is interested in the assessment of consistency and level of performance in terms of organization, reliability of the information, methods and tools (budget process, cost accounting, dashboard and reporting).

To this end, we have opted for GAM Assurances as a case study, in order to present the audit mission of the management control function and to show the contribution of the audit in the improvement of this activity. For data collection, we followed a qualitative approach. The results of our research prove that internal audit contributes to the improvement of the management control function by detecting the various weaknesses and proposing recommendations.

Key words:

Internal Audit, Management Control, Dashboard and Reporting, Budget Process, Cost Accounting, Reliability of Information.

تعتبر مراقبة التسيير مجموعة من التقنيات المستخدمة لمراقبة وإدارة المؤسسة. وتهدف إلى ضمان الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، و تعمل على دعم اتخاذ القرار كما تسمح بالتدخل قبل الإجراء وخلال له وبعده.

نظرا لهذه الأهمية، يجب تقييم هذه الوظيفة ومراجعتها لضمان فعاليتها. للقيام بذلك ، يتدخل التدقيق الداخلي لضمان المراقبة الصحيحة على عمليات هذه الوظيفة واكتشاف المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وفي هذا السياق فان التدقيق الداخلي يهتم بتقييم الاتساق ومستوى الأداء من حيث التنظيم وموثوقية المعلومات والأساليب والأدوات (عملية الميزانية ، محاسبة التكاليف ، لوحة المعلومات وإعداد التقارير).

لتحقيق هذه الغاية، اخترنا مؤسسة ضمانات أمانة كدراسة حالة، من أجل تقديم مهمة التدقيق الخاصة بوظيفة مراقبة التسيير وإظهار مساهمة التدقيق في تحسين هذا النشاط. لجمع البيانات ، اتبعنا نهجاً نوعياً. تثبت نتائج بحثنا أن التدقيق الداخلي يساهم في تحسين وظيفة الرقابة الإدارية من خلال الكشف عن نقاط الضعف المختلفة واقتراح التوصيات.

الكلمات المفتاحية

التدقيق الداخلي، إدارة الرقابة ، لوحة المعلومات والإبلاغ ، عملية الميزانية ، محاسبة التكاليف ، موثوقية المعلومات

Introduction générale	A
Chapitre 1 : Notions générales du contrôle interne et d’audit interne	2
Section 1 : Concepts essentiels du contrôle interne.....	3
Section 2 : Notions générales d’audit interne.....	12
Section 3 : La méthodologie e l’audit interne et ses outils.....	19
Chapitre 2 : L’audit interne : outil d’appréciation du contrôle de gestion	31
Section 1 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion.....	32
Section 2 : L’audit interne et contrôle de gestion : convergences, divergence et complémentarité.....	42.
Section 3 : Auditer la fonction contrôle de gestion.....	49
Chapitre 3 : l’audit de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM Assurances	61
Section 1 : Présentation de la direction de la GAM assurances.....	62
Section 2 : Description de la fonction contrôle de gestion.....	69
Section 3 : Le déroulement de la mission d’audit de la fonction contrôle de gestion.....	79
Conclusion générale	98

Introduction générale

En matière économique, une société peut être définie, soit comme une entité autonome de production de biens ou de services pour un marché, soit comme une organisation humaine dans laquelle des moyens financiers sont mis à la disposition des personnes pour fournir des produits ou des services au public.

Les entreprises de nos jours, agissent dans un environnement caractérisé par la mondialisation, la globalisation, la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ainsi, la concurrence s'accroît au niveau de toutes les entreprises qu'elles soient privées ou sous protection étatique. Elles préfèrent donc s'orienter vers une approche de gestion moderne basée sur la compétitivité afin de ne pas être évincées du marché. En effet, cette compétitivité est conditionnée par la capacité des membres de l'entreprise à agir d'une manière efficace pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation, autrement dit, être performant. Cette performance peut être définie et évaluée soit pour l'organisation dans sa globalité, soit pour un de ses services, soit pour une de ses fonctions. C'est donc dire qu'elle concerne toutes les composantes de l'entreprise. Au nombre de ces composantes figure la fonction de contrôle de gestion.

Présent dans la plupart des entreprises, le contrôle de gestion par sa fonction occupe une place très importante dans la gestion d'une organisation. L'existence d'un dispositif de contrôle de gestion permet de vérifier que les objectifs que sous-tend la stratégie choisie sont bien suivis ; l'une de ses priorités également est de s'assurer que les ressources de l'entreprise sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans l'accomplissement de ces objectifs. En effet, pour maîtriser les activités de l'entreprise, il fallait créer une fonction du contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par : comptabilité avec deux composantes générale et analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord et le reporting.

La création du service contrôle de gestion seule ne suffit pas pour assurer la fonctionnalité optimale au niveau de l'organisation. Cette création doit s'accompagner d'évaluations à une fréquence régulière afin d'apprécier la qualité des prestations qu'elle fournit aux diverses activités de la structure, améliorer certains aspects qui méritent de l'être, ainsi qu'en vue d'identifier d'éventuelles pistes de progrès qui pourraient optimiser son apport dans le pilotage de l'activité toute entière.

De ce fait, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de son organisation par lui-même et ses collaborateurs. En effet l'audit interne est l'outil de choix par excellence, en temps voulu tout dérapage par rapport aux objectifs fixés.

La mission d'audit de la fonction contrôle de gestion donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles donc répondent aux objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour ce faire, l'audit interne évalue les différents produits de l'activité contrôle de gestion, c'est-à-dire leurs capacité à atteindre efficacement les objectifs qui leurs sont assignés.

Problématique de la recherche

C'est dans cette perspective que nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

« Comment l'audit interne contribue-t-il à l'évaluation et l'appréciation de la fonction contrôle de gestion ? ».

Pour apporter une réponse appropriée à cette problématique, nous répondrons aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce qu'un audit interne ? Et quel est le cadre de référence le régissant ?
- Quelle est la démarche d'une mission d'audit interne ? Et quels sont ses outils ?
- Qu'est-ce qu'un contrôle de gestion ? Et quels sont ses outils ?
- Quels sont les risques qui afférents à la fonction contrôle de gestion ? Et quelles seraient les recommandations de l'audit interne pour améliorer et optimiser l'apport de cette fonction au sein de l'entreprise ?

Nous essayerons de répondre à ces différentes questions par le choix d'un thème de mémoire libellé comme suit : **« L'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la fonction contrôle de gestion: cas GAM assurance ».**

Hypothèses de la recherche

Pour répondre à ces interrogations nous proposons les hypothèses suivantes :

- L'audit interne est un système du contrôle interne efficace pour assurer la qualité de l'information, minimiser les risques et détecter les dysfonctionnements possibles qui peuvent altérer le bon fonctionnement, afin d'apporter des recommandations.
- Le contrôle de gestion à la GAM est un système efficient qui aide au pilotage de performances et la prise de décision ;
- La mission d'audit de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM s'assure la bonne maîtrise des risques liés au CG et contribue à son appréciation en détectant ses points faibles et en les soumettant aux autorités pour des mesures correctives.

Objectif d'étude

L'objectif général de l'étude est de présenter la méthodologie de l'audit interne pour évaluer et apprécier le niveau de cohérence du dispositif du contrôle de gestion de la GAM.

Cet objectif général peut se décliner en objectifs spécifiques ci-après :

- Décrire la fonction du contrôle de gestion et ses éléments constitutifs ;
- Décrire le déroulement de toutes les étapes d'une mission d'audit interne ;
- Evaluer et apprécier la mise en œuvre du contrôle de gestion à la GAM et faire de recommandations pour améliorer cette fonction.

Intérêt du choix de ce thème

Cette étude présente un triple intérêt :

- **Pour nous même** : ce travail est une occasion pour approfondir et pour appliquer les connaissances théoriques acquises en matière d'audit et contrôle

de gestion ; il aide à mieux comprendre et maîtriser les outils de ces deux fonctions.

- **Pour l'entreprise** : une telle étude permettra aux acteurs en charge du contrôle de gestion à travers l'audit de prendre conscience des forces et faiblesses liées à cette fonction et des efforts d'améliorations.
- **Pour le lecteur** : l'étude permettra, d'une part, d'élucider les deux notions d'audit interne et contrôle de gestion et d'autre part, d'enrichir et renforcer la documentation scientifique existante sur la pratique de l'audit de la fonction contrôle de gestion.

Méthodologie de recherche et les techniques utilisées

Pour dire un travail scientifique, est celui qui est méthodique, systématique, raisonnable et objectif. Dans le souci d'apporter des éléments de réponse, nous allons procéder au traitement de notre problématique par des méthodes et techniques ci-après :

➤ Méthodes

- **Méthode descriptive** : dans le sens de présenter une revue de littérature dans la partie théorique sur les concepts théoriques définissant l'audit interne et contrôle de gestion.
- **Méthode analytique** : pour analyser l'activité contrôle de gestion et faire ressortir les points faibles.

➤ Techniques

- **Technique documentaire** : qui nous permettra de parcourir certains documents relatifs à l'objet de notre étude, à savoir : les ouvrages, les sites ... ;
- **Interview** : qui se justifie à travers une série d'entretiens semi directifs avec certains cadres de la GAM et un questionnaire de contrôle interne ;
- **Observation directe** : qui nous permettra de tirer notre attention sur l'organisation et le fonctionnement de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM.

Plan de travail

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous allons optés pour une démarche structurelle, imposée de trois chapitres dont les deux premiers sont purement théoriques, le dernier est consacré au côté pratique, et qui sont comme suite :

- Le premier chapitre sera consacré aux considérations théoriques sur le contrôle interne et l'audit interne ;
- Le deuxième chapitre abordera le cadre conceptuel du contrôle de gestion et le déroulement de la mission d'audit de contrôle de gestion ;
- Et le troisième chapitre sera réservé au côté pratique renforçant le côté théorique. Il comprend essentiellement : une présentation de la GAM assurance et une démarche de la mission d'audit de la fonction contrôle de gestion.

**Chapitre 1 : Notions générales
du contrôle interne et d'audit
interne**

Introduction

Le développement des entreprises privées ou publiques a conduit à une délégation d'autorité. En dépit de cette délégation, les gestionnaires doivent s'assurer que les activités sont pleinement maîtrisées. Pour cela ils doivent disposer des moyens leur permettant d'influencer et de contrôler les activités qu'ils ont déléguées. A cet effet, ils doivent mettre un système de contrôle interne.

Le contrôle interne dans une entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants, destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Toutefois, malgré la mise en place des dispositifs de contrôle interne, les entreprises sont toujours confrontées à l'évolution des risques. Les entreprises devront créer une fonction d'audit interne pour à examiner les différentes activités de l'entreprise, évaluer les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser.

Alors, Dans ce premier chapitre nous aborderons deux notions fondamentales dans le cadre de cette étude, à savoir : le contrôle interne et l'audit interne. De ce fait le premier chapitre est organisé comme suit :

- La première section présente les concepts essentiels du contrôle interne ;
- La deuxième section présente les notions générales de l'audit interne ;
- Et la troisième section met en évidence la méthodologie d'une mission d'audit interne et ses outils.

Section 1 : concepts essentiels de contrôle interne

1. Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne ont été nombreuses. Elles se sont modifiées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué, dont l'objectif est de les mettre à jour et d'éviter toute confusion avec d'autres notions, en particulier l'audit interne. En effet plusieurs définitions sont présentées comme suit :

Selon **F.BERNARD** : « *le contrôle interne est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances* »¹ ;

Selon **La CNCC** : « *le contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'adresser, dans la mesure de possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde de actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables* »² ;

Selon **Le COSO** : « *le contrôle interne est processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants* :

- *La réalisation et l'optimisation des opérations ;*
- *La fiabilité des informations financières ;*
- *La conformité aux lois et réglementations en vigueur* »³.
-

Toutes ces définitions données au contrôle interne, renvoient au même concept de celui-ci qui est un ensemble des moyens mis en place par la direction de l'entreprise, afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité, notamment en ce qui concerne la fiabilité des informations financières, l'efficacité

¹ .BERNARD.F et all, *Contrôle interne*, Maxima, Paris, 20016, p 303.

² La compagnie nationale des commissaires aux comptes.

³Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

opérationnelle, l'application des politiques préalablement définies et le respect des textes législatifs et réglementaires.

2. Les objectifs du contrôle interne¹

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.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents :

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

2.1. 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. La notion de patrimoine doit être entendue dans un sens plus large ; c'est à dire englober non seulement les biens et valeurs inscrits au bilan, mais aussi, tous les biens qui ne sont pas exprimables en terme monétaires et qui sont d'une importance capital à savoir :

- Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ;
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.

Enfin, et pour être complet, on peut ajouter dans la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne, la technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

¹ RENARD.J, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles, Paris, 2010, pp145-146.

2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

Le contrôle interne doit garantir la bonne qualité de l'information à savoir :

- La fiabilité ;
- Exhaustivité ;
- Pertinence ;
- Disponibilité ;

2.2.1. Fiabilité

Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible.

2.2.2. Exhaustivité

Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.

2.2.3. Pertinence

L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue. De nos jours, les bases de données génèrent souvent des flux d'informations excessifs, une abondance de biens qui en fin de compte empêche de s'y retrouver et n'améliore donc pas la connaissance.

2.2.4. Disponibilité

Chacun connaît des exemples d'informations qui arrivent trop tard ou qui ne sont pas aisément accessibles. Là également le contrôle interne doit garantir que les informations soient produites et diffusées en temps opportun ; il doit faciliter l'accès aux informations.

2.3. Le respect des lois, règlements et contrats

Le système de contrôle interne doit garantir le respect des directives internes et des dispositions légales et réglementaires. L'inobservation des directives internes peut être source d'erreurs et de dysfonctionnements. Le non-respect des dispositions légales et réglementaires peut entraîner des sanctions.

2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations

La préoccupation majeure du contrôle interne est l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'entreprise afin d'assurer sa survie.

Si l'efficacité implique la capacité d'une organisation à atteindre un objectif qu'elle s'est fixé », l'efficience est la qualité de l'organisation ou de chacune de ses parties, qui permet d'être efficace au moindre coût.¹

3. Les composantes de contrôle interne

Le COSO indique : « Pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur cinq composantes du contrôle interne :

- environnement de contrôle ;
- évaluation des risques ;
- activités de contrôle ;
- information et communication ;
- pilotage.

Les composantes telles que définies par le COSO sont détaillées comme suit :

¹ COLLIN.L et VALIN.G, Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégiques, Dalloz, 1992, p43

3.1. Environnement de contrôle¹

Est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Il traduit la qualité du milieu, sa sensibilisation au contrôle interne et relève de la culture. Il s'exprime à travers :

- L'intégrité et l'éthique dont l'exemplarité du management est la meilleure illustration ;
- Le fonctionnement de l'entreprise qui ne peut être contraire à la réglementation ;
- La gestion des ressources humaines qui doit être compétente, intègre et transparente.

3.2. L'évaluation des risques²

Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer.

Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité. Le management identifie les risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques.

3.3. Activités de contrôle³ :

Les activités du contrôle sont les mesures prises par la direction générale, le Conseil d'administration et d'autres parties afin de maîtriser le risque et d'accroître la probabilité

¹ RENARD.J, *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, Eyrolles, Paris, 2012, p69.

² PWC et IFACI, *Coso - Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage*, Eyrolles, Paris, 2014, p21.

³ KURT F.Reding et al, *Manuel de l'audit interne*, Eyrolles, Paris, 2015, p 262

que les objectifs et buts fixés seront atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints.

3.4. Information et communication¹

Dans le cadre de ses responsabilités en matière de contrôle interne et afin de permettre la réalisation de ses objectifs, toute entité a besoin d'un certain nombre d'informations.

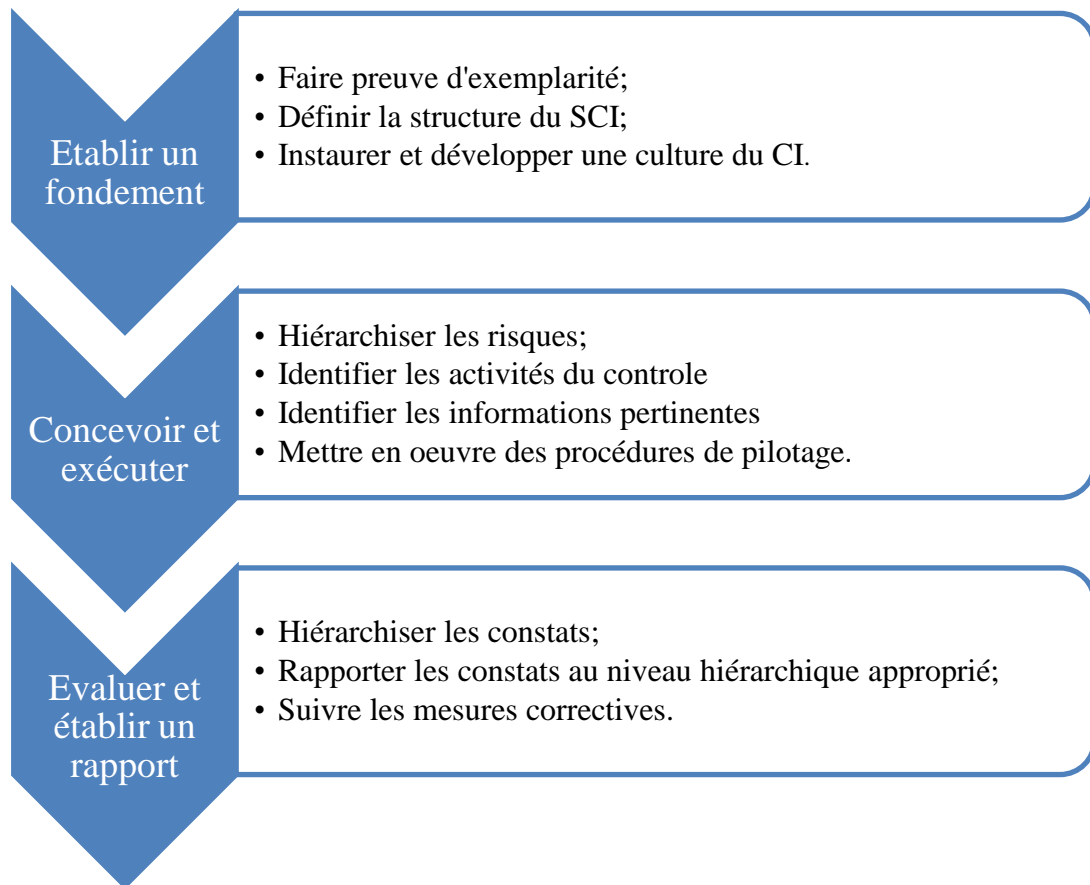
La communication est le processus continu par lequel l'information nécessaire est fournie, partagée et obtenue. La communication interne est le vecteur par lequel l'information est diffusée dans toute l'organisation, en amont, en aval, et de façon transversale. Elle permet à la direction générale d'adresser aux collaborateurs un message clair sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle. La communication externe revêt un double aspect : elle permet de recevoir en interne des informations externes pertinentes et de fournir des informations aux tiers conformément à leurs exigences et à leurs attentes.

3.5. Pilotage

L'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluation pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne sont mis en place et fonctionnent. Les évaluations continues, qui sont intégrées dans les processus métier à tous les niveaux de l'entité, permettent de disposer d'informations en temps voulu. Les évaluations ponctuelles, réalisées périodiquement, varient généralement en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des évaluations continues et d'autres considérations d'ordre managérial. Les constats sont établis selon les critères définis par les régulateurs, les organismes de normalisation reconnus, le management et le conseil. Le cas échéant, les déficiences sont communiquées au management et au conseil.

¹PWC et IFACI, *op-cit.*, 2014, p22.

Figure N°01 : processus de pilotage



Source : KURT F.Reding et al, *op-cit*, Paris, 2015, p 296

4. Les risques liés au contrôle interne et ses limites

4.1. Les risques

La non-atteinte des objectifs peut induire la nature des risques suivants ¹:

- **Des risques exogènes**: liés à l'environnement externe et qui modifient le contexte de l'entreprise ;
- **Des risques endogènes** : liés à l'environnement interne et qui affectent la santé de l'entreprise ;
- **Des risques stratégiques** : investir dans un projet, dans une filiale, sur un marché qui n'apportent pas les bénéfices escomptés ;

¹ SCHICK.P, *Mémento de l'audit interne*, Dunod, Paris, 2007, p53.

- **Des risques opérationnels** : ne pas maîtriser les techniques industrielles d'une activité ;
- **Des risques patrimoniaux** : ne pas préserver le patrimoine humain et physique de l'entreprise et ne pas assurer son renouvellement ;
- **Des risques liés à la fiabilité de l'information opérationnelle, économique et financière** : élaborer des états financiers erronés, s'appuyer sur des bases non fiables pour la prise de décision.

4.2. Les limites

De par les risques définis ci-dessus, nous pouvons en conclure donc les limites du contrôle interne ¹:

- Le CI en lui-même ne peut pas garantir les réalisations des objectifs de l'entité ;
- Risque zéro : s'il est mis en place de façon efficace, le CI peut réduire le risque de pas atteindre les objectifs fixés mais ne peut pas éliminer le risque avec certitude ;
- Cout : les entreprises sont soumises à des contraintes financières. Il faut qu'il y ait une proportionnalité entre le cout de la mise en œuvre d'une activité de contrôle et les bénéfices qui peuvent en découler ;
- Environnement interne et externe : les contrôles mis en place dans une grande association ne peuvent généralement pas être établis de la même manière dans une petite association ;
- Facteur humain : le CI repose sur le facteur humain et peut donc être soumis à :
 - Des erreurs de jugement ;
 - Des mauvaises interprétations ;
 - Des manœuvres malveillantes : fraudes, collusion...

¹ SCHICK.P, *op-cit.*, 2007,p53.

5. Relation entre l'audit interne et contrôle interne

Le contrôle interne dans l'entreprise est un ensemble des dispositions et des mesures. En effet s'il y a un service qui se charge de l'appréciation du contrôle interne ce sera forcément « l'audit ».

La mission de l'auditeur est d'examiner, contrôler les stratégies pour s'assurer et attester que les vérifications adéquates sont mises en places dans le but d'exécuter la mission de l'entreprise, les auditeurs fassent partie de l'organisation qu'ils contrôlent ou non, il est très important de garder leurs indépendance¹.

Tableau N° 01: l'audit interne et le contrôle interne.

L'audit interne	Le contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">• Est une activité indépendante ;• Est une vérification du SCI• Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Est une activité interne à l'entreprise ;• Est un outil ou un support de l'audit interne ;• Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise ;• Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter les fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : GRAND.B et VERDALLE.B, audit comptable et financier, Economica, 1999, p27.

Section 2 : Notions générales d'audit interne

1. Définition de l'audit interne

Le mot « audit » tient son étymologie du latin *auditus* « entendu » (dont le sens est « saisi »). Il s'agit donc bien de réponses à des questions formulées à une personne capable d'entendre et, surtout, capable de comprendre des réponses, puis de les transmettre à d'autres acteurs : c'est le rapport d'audit¹.

Selon RENARD : « Réalisé par un service de l'entreprise l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées ». Cette définition extrêmement restrictive, limitée à un simple **audit de conformité** des règles de l'entreprise².

La définition française de l'audit interne daté du 21 mars 2000 et a été approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI (institut français des auditeurs et contrôleur interne). Il est dit³ :

Selon IFACI: « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risque, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». Il s'agit de la traduction de la fonction de la définition internationale approuvée par l'IIA (institut of internal auditors) le 29 juin 1999.

Selon SILLERO : « on peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle ; s'applique désormais à l'ensembles des fonctions de l'entreprise. Ainsi, il y a des audits de production, de force vente, qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société »⁴.

¹ MADOZ.J, *L'Audit et les projets : 100 questions pour comprendre et agir*, Afnor, 2003, p07.

² RENARD.J, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles, Paris, 2010, p73.

³ SCHICK.P, *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 2010, p23.

⁴ SILLERO.A, *audit et révision légale*, Eska, 2000, p12

D'une manière générale, l'audit consiste en un examen mené par un professionnel indépendant sur la manière dont est exercée une activité, sur les informations élaborées par les responsables, par rapport à des critères d'appréciation relatifs à cette activité.

2. Le rôle de l'audit interne

L'audit interne doit être présent partout dans l'entreprise et être capable d'évaluer l'ensemble des opérations. Il contribue à la création de valeurs de l'entreprise. Il doit être un outil d'information fiable pour la direction générale et aussi pour le conseil d'administration. Il doit avoir une qualité qui correspond aux exigences des régulateurs.

L'audit dépasse le simple contrôle des processus économiques et financiers. L'auditeur interne va s'intéresser à l'ensemble de situations; assurer que les principes, les règles, les procédures de gouvernance retenue par l'entreprise sont bien déclinés, mis en œuvre et contrôlés dans tous le périmètre de l'entreprise¹.

3. Mission de l'audit interne²

Les missions de l'audit interne sont de deux types : mission d'assurance et de conseil

3.1.Mission d'assurance

Dans le cadre de cette mission, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur entité, une fonction, un système. L'auditeur détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Elle implique généralement trois d'intervenants :

- La personne directement impliquée dans l'entité examinée autrement dit le propriétaire du processus ;
- La personne réalisant l'évaluation : l'auditeur interne ;
- Et la personne qui utilise le résultat de l'évaluation : l'utilisateur.

¹ KHELASSI.R, *Les applications de l'audit interne*, Houma, Alger, 2010, pp 51-52.

² KURT F.Reding et al, *op-cit*, Paris, 2015, p 659

3.2. Mission de conseil

Est généralement entreprise à la demande d'un client. Sa nature et son périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elle comporte deux intervenants : l'auditeur et le client.

Lors de la réalisation d'une mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assume aucune fonction de management.

La mission de l'audit interne donc se résumer à l'évaluation de l'efficacité, de la pertinence du SCI, faire des propositions au management de l'entreprise en vue de son amélioration¹.

4. Le cadre de référence des pratiques professionnelles

Le professionnalisme et la légitimité de l'audit interne s'appuie ainsi sur des normes professionnelles rigoureuses et un code de déontologie, édicté au niveau international par l'**IIA**, il est fondé en 1941 aux Etats-Unis, qui a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche pour objet d'assurer la diffusion des idées et des techniques les plus modernes en matières d'audit interne.

L'audit interne connaît d'autres regroupements que l'Institut International, citons particulièrement²:

- La « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (**ECIIA**) regroupant 30 Instituts nationaux d'audit interne ;
- L'« Union Francophone de l'Audit Interne » (**UFAD**), pour les pays francophones ;
- L'« institut français de l'audit et du contrôle interne » (**IFACI**).

La définition de normes par la communauté internationale de l'audit interne ne s'est pas faite en un jour. Il y eut, d'abord dès 1947, la déclaration des responsabilités qui définit objectifs et champ d'action de l'audit interne. Puis l'évolution de la fonction a évidemment

¹ FREIEDERICH.M et LANGLOIS.G, *Le meilleur du DSCG comptabilité et audit*, Foucher, Paris, 2008, p 135

² RENARD.J, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles, Paris, 2013, p 90.

exigé des révisions qui ont eu lieu en 1981, en 1991 et en 1995. Une refonte totale a été réalisée avec effet au 1^{er} janvier 2002 et seconde en 2008-2009.

Les normes de l'audit interne ont pour objet¹ :

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

Ces normes sont regroupés dans un document dit, mot original, l'IPPF (International Professional Practices Framework) et qui s'est traduit en français CRIPP (le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne). Ce dernier est constitué de cinq parties. On distingue trois dispositions obligatoires et deux dispositions recommandées².

Les dispositions obligatoires de l'CRIPP sont³ :

- Le code de déontologie ;
- Les normes pour la pratique professionnelles qui se compose des normes de qualification (série 1000) et les normes de fonctionnement (série 2000).
- Les normes de mises en œuvre (série 1000 ou 2000 assorties d'une lettre).

Les dispositions fortement recommandées de l'CRIPP sont :

- Les modalités pratiques d'appréciation qui sont des lignes directrices qui aident les auteurs internes dans l'application du code de déontologie et des normes ainsi que la promotion des meilleurs pratiques ;
- Les prises de position et les guides pratiques (travaux de recherche, publications, séminaire, conférences... qui aident l'ensemble des parties prenantes à comprendre les principaux enjeux en matières de gouvernance, de risque ou de contrôle. Elle précise également le rôle et les responsabilités de l'audit interne.

¹ RENARD.J, *op-cit*, 2010, p 106.

² IFACI et IIA, *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, publiées en 2013 et révisées en 2015, p 2.

³ RENARD.J, *op cit*, 2010, pp 106-107.

4.1. Code de déontologie

Le code de déontologie est défini comme étant « *un ensemble de principes et de devoirs régissant une profession* »¹. Ce code est placé en tête des normes, a pour objectif de promouvoir une culture de l'éthique (ensembles des valeurs à respecter) au sein de la profession d'audit interne. Il annonce quatre principes fondamentaux sont :

- **L'intégralité**, la base de la confiance et la crédibilité accordées à leur jugement².
- **L'objectivité**, permet d'évaluer d'une manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui ;
- **La confidentialité**, concernant les informations reçues et leurs divulgations ;
- **La compétence**, les connaissances, les savoir-faire et expérience requis dans la réalisation des Travaux.

Ces quatre principes fondamentaux sont déclinés en douze règles de conduite de façon claire et pratique et peuvent se résumer ainsi³ :

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

¹ ROUFF.J.L, *Les outils de l'audit interne, Revue de l'audit interne*, 2002, N°158, p 06

² Document IFACI, *cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne*, publier en janvier 2014, p15

³ RENARD.J, *op-cit*, 2010, p108.

4.2. Normes pour la pratique professionnelle (Annexe N°1)

4.2.1. Normes de qualification

Énoncent les caractéristiques qui doivent présenter les services d'audit interne et les personnes accomplissant de missions d'audit interne. Elles sont représentées en série 1000 qui se compose de quatre articles principaux, eux-mêmes détaillés en plusieurs sous articles et normes de mises en œuvre¹.

4.2.2. Normes de fonctionnement

Décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Elles sont décomposées en sept articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires².

4.2.3. Norme de mise en œuvre

Précisent les normes de qualification et des normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou du conseil (C)³.

5. Le rattachement de l'audit interne

Le rattachement hiérarchique de l'audit interne définit l'organe/personne dont relève l'audit interne et auquel il communique principalement ses produits, c'est-à-dire surtout le programme de travail annuel de l'audit interne et ses rapports⁴.

Ce rattachement a connu une évolution successive liée aux préoccupations principales des missions d'audit interne. Dans le passé, le rattachement au chef comptable, et par la suite à la direction financière, toutefois l'audit interne ne faisait pas partie de cette dernière, parce que les sujets traités par l'auditeur interne ne sont pas exclusivement financiers, même si la partie financière en est une composante importante. Aujourd'hui, le

¹ IFACI et IIA, **op-cit**, 2015, pp 3-8.

² IFACI et IIA, **op-cit**, pp 9-18.

³ Idem, p 2.

⁴ Rapport de l'OCDE, *Contrôle et Audit internes : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public*, Paris, 13 avril 2011, p 20.

service d'audit interne tend de plus en plus à se rattacher à l'instance hiérarchiquement la plus élevée dans l'organisation.

A cet effet, le rattachement de la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise est la règle générale pour assurer, d'une part, son indépendance et son autonomie à l'égard de la fonction auditée, et d'autre part, d'avoir une liberté de son opinion¹.

A cet égard, la revue de la littérature montre que le service d'audit interne peut être rattaché soit à la direction générale, soit au conseil d'administration ou au comité d'audit, ou enfin à une direction opérationnelle.

5.1. Le rattachement à la direction générale

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'audit interne et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management². Dans ce cas de figure, selon RENARS J. et NUSSBAUMER. (2006), pour que le service d'audit interne puisse jouer son rôle, il faut qu'il soit au courant des perspectives stratégiques émanant de la direction générale³.

En effet, ce rattachement dans le cadre des groupes internationaux peut, si le dirigeant est opportuniste, priver les membres du conseil d'administration d'informations sur la gestion des filiales⁴.

5.2. Le rattachement au conseil d'administration ou comité d'audit⁵

Le rattachement direct du service d'audit interne à un comité d'audit est encouragé par les bonnes pratiques et normes internationales définies par les organismes professionnels en matière d'audit interne, dans la mesure où ce rattachement est le meilleur

¹ CHEKROUN.M, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance d système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprise Algérienne, thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, université Abou bekr Belkaid Tlemcen, 2013, p 36.

² TABBECH.F, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques cas : compagnie Algérienne d'assurance et de réassurance, école supérieure de commerce kolea, 2014, p 12.

³ RENARD.J et NUSSBAUMER.S, Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration, Eyrolles, Paris, 2011, p 156.

⁴ EBANDO WA MANDZILA.E, chapitre 1 : Organisation et méthodologie de l'audit interne, In : BERTIN Elisabeth, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Eyrolles, Paris, 2007, p 33.

⁵ TABBECH.F, op-cit, p13

moyen pour garantir l'Indépendance de la fonction d'audit interne par rapport au management de l'organisation.

Cette tendance relativement récente fait partie des nouveaux dispositifs visant à améliorer la gouvernance de l'entreprise. En effet, ce type de rattachement permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre le dirigeant et l'actionnaire.

5.3.Le rattachement à la direction opérationnelle

Ce type de rattachement est le moins intéressant par rapport aux deux rattachements précédents. Il s'agit de placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle généralement la direction administrative et financière¹.

Il est important de noter également qu'un tel rattachement menace l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines. Par contre, ce rattachement présente un avantage d'un meilleur suivi technique de la direction opérationnelle à laquelle est rattaché l'audit interne².

Section 03 : La méthodologie de l'audit interne et ses outils

1. La méthodologie de conduire une mission d'audit interne

La méthode de conduite d'une mission d'audit interne doit être avant tout simple pour qu'elle soit compréhensible et applicable. En second lieu, la méthode, certes, est unique, mais elle n'est pas identique. Ce qui fait qu'elle doit être adaptable au milieu auquel l'auditeur interne travaille et la transparence qui peut se manifester dans l'utilisation de certains outils lors du déroulement de la mission.

1.1.Définition de la mission

Selon le dictionnaire Larousse, la mission est un : « *travail à durée limitée, exercé par un salarié dans le cadre du travail temporaire* »³. La mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par

¹ EBANDO WA MANDZILA.E, *op-cit*, p 34

² TABBECH.F, *op-cit*, p 13

³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mission/51785> consulté le 17/02/2018 à 15h45.

une succession, en principe ininterrompue de missions diverses¹. Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

1.1.1. Le champ d'application²

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

1.1.1.1. L'objet

L'objet de la mission va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales ou thématiques. Les premières portent sur un point précis en un lieu déterminé par contre, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

1.1.1.2. La fonction

Nous distinguons des missions unifonctionnelles ou des missions plurifonctionnelles. La mission unifonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction. Tandis que la mission plurifonctionnelle concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

1.1.2. La durée³

La durée de la mission peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à auditer.

1.2. Les trois phases fondamentales d'une mission d'audit interne

La mission d'audit interne se déroule en trois phases sont traditionnellement désignées : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion. Ainsi ces trois phases sont parfois nommées : phase d'étude, phase de vérification et la phase de conclusion⁴.

¹ KHELASSI.R, *op.cit*, p155.

² RENARD.J, *op.cit*, pp210-212.

³ ZIANI.A, *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises Algériennes*, Université Abou bekr belkaid, Tlemcen, 2014, p55.

⁴ Idem, pp 213-214.

1.2.1. La phase de préparation

La phase de préparation ou d'étude ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une bonne capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander.

Au cours de cette phase, l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoire avant de passer à l'action.

Dans cette partie, l'auditeur est essentiellement dans son bureau et dans son service. Ses déplacements sont courts et brefs.

➤ Les documents associés

Les documents essentiels associés à la phase de préparation sont l'ordre de mission et le programme de travail.

- **L'ordre de mission** : formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne¹. Il a pour objectif d'informer les responsables des secteurs de l'organisation concernés par une mission d'audit interne de ses objectifs et des modalités de son déroulement. Il contient essentiellement l'évènement déclencheur, les clients, la période, l'équipe d'audit, les objectifs de la mission et les périmètres de la mission².
- **Le programme de travail** : après avoir définie les objectifs d'audit les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Le programme de travail, n'est qu'un document qui a plusieurs appellations (rapport d'orientation, plan de mission, terme de référence, le référentiel d'audit...). Il contient essentiellement les objectifs d'audit sélectionnés à partir des risque majeurs identifiés dans le référentiel ; les procédures et les tests qui seront mis en œuvre pour évaluer

¹RENARD.J, *op.cit.*, 2010, p 218.

² IFACI, *Les outils de l'audit interne*, Eyrolles, Paris, 2013, p 84.

l'efficacité du dispositif de contrôle interne et les ressources en charge des procédures à mettre en œuvre et le calendrier de mise en œuvre¹.

1.2.2. La phase de réalisation ²

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. Dans cette deuxième partie, l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain, donc absent du service.

➤ Les documents associés

Les documents associés à cette phase, outre le programme de travail, sont : la fiche de test et la fiche d'observation.

Le programme de travail élaboré dans la phase de préparation, il est utilisé aussi dans la phase de réalisation lors de la réunion d'ouverture et l'étape de collecte des informations. À ce titre, ce document (planning de réalisation) encadre la phase de réalisation de la mission. Il permet à tous les auditeurs de la mission d'être informés de l'état d'avancement des travaux sur terrain.

- **La fiche de test :** est un document interne à l'équipe d'audit, utilisé aussi dans la phase de réalisation. Elle sert de preuve à l'auditeur interne. Cette fiche contient les noms des auditeurs en charge du test, la date de réalisation du test, les sources d'informations utilisées et les résultats du test réalisé.
- **La fiche d'observation :** ce document, constitue le corps du rapport d'audit détaillé. Il doit être explicite pour tous les destinataires du rapport d'audit. Les fiches d'observation sont la formalisation du résultat de la comparaison entre référentiel et une réalité observée. À ce titre, cette fiche propose une analyse des causes des éventuels dysfonctionnements ainsi que les mesures correctives qui permettraient d'y remédier. Elle contient essentiellement les éléments suivant : le référentiel, les faits, les causes, les conséquences, les conclusions et les recommandations.

¹ IFACI, *op-cit*, p 86

² Idem

1.2.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige des auditeurs une grande faculté de synthèse et une bonne aptitude à la rédaction. Dans cette période l'auditeur va élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte, ce travail est un travail à domicile (quelques déplacements possibles, brefs et rapides comme la première phase).

➤ Les documents associés ¹

Le **rapport d'audit** est certes le document le plus important dans une mission d'audit. Ce document final a pour objectif de communiquer des informations opportunes et pertinentes à la direction et aux responsables du domaine audité. Ces informations portent sur les points à améliorer et les axes d'amélioration envisagés ainsi que sur les points forts.

La structure du rapport d'audit interne généralement admise est la suivante ²:

- **Page de garde** : à titre indicatif, il figure dans cette page le titre de la mission et la date d'envoi du rapport, les noms des auditeurs ayant participé au travail avec ceux des chefs de mission, les noms des destinataires du rapport d'audit et une mention obligatoire de « confidentialité » ;
- **Sommaire**- L'introduction et synthèse : le sommaire est indispensable pour le rapport. L'introduction doit obligatoirement comporter les deux informations suivantes : le rappel du champ d'action et des objectifs de la mission et une très brève description de l'organisation de l'unité ou la fonction auditée. Enfin la synthèse qui doit être brève et précise. C'est dans cette synthèse que l'auditeur apprécie la qualité du contrôle interne ;
- **Le corps du rapport- rapport détaillé** : il est destiné en premier lieu à l'audit. Car, il comporte les constats, les recommandations et les réponses aux recommandations. Le corps du rapport sert à documenter le périmètre de la mission et à établir des archives permanentes qui seront peut être utiles pour les missions à venir sur le même sujet ;
- **Conclusion –plan d'action- annexes** : la conclusion peut suggérer d'autres missions dont l'intérêt aurait été révélé par la présente mission. Comme elle peut rappeler quelle date se situera la prochaine mission sur le même thème. Le plan d'action permet d'indiquer à l'audit pour chaque recommandation, qui fera quoi et quand. Enfin, les

¹ IFACI, *op-cit*, p 92

² RENARD.J, *op-cit*, 2013, pp 277-281

annexes contiennent tous les tableaux, graphiques, textes officiels, règles de procédures et schémas, etc.

Enfin, une **fiche de suivi de mission** est renseignée tout au long de la mission. Elle a pour objectif de s'assurer que la mission a été conduite selon les règles et procédures définies par le responsable de l'audit interne et éventuelle selon les normes. Cette fiche contient essentiellement le nom et la nature de l'élément qui constitue le dossier d'audit, la date d'élaboration, le nom de l'auditeur chargé de l'élaboration, la date de validation, le nom de l'auditeur chargé de la supervision¹.

2. Les outils de l'audit interne

L'auditeur utilise un certain nombre d'outils, les mieux adaptés lui permettant d'atteindre les objectifs fixés. Il lui est même possible d'utiliser plusieurs outils pour atteindre un seul objectif aux fins de validation.

Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques²:

- Ils ne sont pas employés de façon systématique. L'auditeur choisit l'outil le mieux approprié à l'objectif ;
- Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont utilisés par d'autres professionnels (auditeurs externes, consultants...etc.) ;
- Deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif au cours d'une même recherche.

On peut distinguer entre deux types d'outils³ :

- **Les outils d'interrogation** : qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. À titre indicatif, ces outils sont généralement les sondages statistiques ou échantillonnages ; les interviews et les questions écrites et les outils d'informatiques
- **Les outils de description** : qui aident à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. À titre indicatif, l'observation physique; la narration; le diagramme de circulation et la grille d'analyse des tâches.

¹IFACI, *op-cit*, 2013, p94

²RENARD.J.*op-cit*, 2013, pp 307-308

³RENARD.J.*op-cit*, 2010, p330.

2.1. Les outils d'interrogation

2.1.1. Les sondages statistiques (échantillonnages)

Tableau N° 02 : Les outils d'interrogation _les sondages statistiques_

A quoi ça sert ?	Quand l'utilise-t-on ?	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
Le sondage statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon.	Lors de la phase de vérification.	L'auditeur l'utilise pour apprécier soit une problématique à caractère discontinu dont la réponse soit oui/non (exp : la facture est validée ou pas). Soit une problématique à caractère continu (peut prendre une infinité de valeurs (exp : une valeur totale de stock à une date donnée).	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier les caractéristiques d'une population dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive ; - Gagner du temps et le coût d'investigation 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps consacré à l'analyse des individus de l'échantillon ; - Taille de l'échantillon pouvant remettre en cause la pertinence de ce type de test.

Source : élaboré par nous-même inspirés de SCHICK.P et al, op-cit, 2010, pp202-204

2.1.2. Les interviews

Tableau N° 03 : Les outils d'interrogations _les interviews_

A quoi ça sert	Quand l'utilise-t-on ?	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
L'interview permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Elle permet de collecter les informations et de constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission	<ul style="list-style-type: none"> - lors de la phase d'initialisation afin d'établir le projet d'ordre de mission. - Lors de la phase de lancement de la mission pour la prise de connaissances 	<p>L'auditeur utilise l'interview AVANT (préparer les thèmes à aborder, les documents à récupérer, les points à détailler...),</p> <p>PANDANT (l'auditeur doit maîtriser le déroulement de l'entretien pour couvrir l'ensemble des points prévus à l'ordre du jour),</p> <p>APRES (l'auditeur doit établir un compte rendu dans les plus brefs délais qui une garantie de ne rien oublier).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La rencontre directe avec les audités permet à l'auditeur de se forger première opinion sur le niveau de risque ; - L'audit est impliqué dans la démarche d'audit, il adhérera facilement aux recommandations ultérieures 	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité des échanges repose en partie sur les compétences relationnelles de l'auditeur interne ; - L'interviewer peut être trompé par l'interviewé ou ne disposer qu'une partie des informations qui peuvent ne pas être considérées comme des preuves tangibles.

Source : élaboré par nous-même inspirés de SCHICK.P et al, op-cit, 2010, pp185-187

2.1.3. Les outils informatiques ¹

Il existe de variété d'outils informatiques, nous nous limiterons à trois catégories peuvent être définies comme suit :

- Les outils de travail de l'auditeur : par exemple, les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (PowerPoint- flow charting...), les logiciels de présentations graphiques

¹ RENARD.J, op-cit, pp 342-345

- Les outils de réalisations des missions : on peut citer à titre exemple, les outils méthodologiques qui permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risque, d'établir le QCI (questionnaire de contrôle interne). Il existe également des outils d'interrogations et d'extraction de fichiers (sondages statistiques).
- Les outils de gestion du service : ils sont à la disposition du responsable de l'audit interne puisqu'ils concourent à la gestion de la fonction, parmi ces outils, les logiciels d'élaboration de plan et de suivi de sa réalisation, les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit et le contrôle budgétaire de l'unité.

2.2. Les outils de description

2.2.1. L'observation physique

Tableau N° 04 : Les outils de description _l'observation physique_

A quoi ça sert ?	Quand l'utilise-t-on ?	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
<p>C'est la constatation de la réalité instantané de l'existant et du fonctionnement. Elle sert à soulever des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité. - Lors de la phase de vérification pour obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées 	<p>Elle est pratiquée par l'ensemble des auditeurs, de l'auditeur junior jusqu'au chef de mission dont il est important de noter les observations dans l'instant.</p> <p>L'observation peut être indirecte soit par la consultation des documents soit par correspondance avec les tirs concernés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le mode d'obtention de la preuve la rend fiable par nature 	<ul style="list-style-type: none"> - Les preuves obtenues sont limitées au moment de l'observation - Le comportement des personnes peut être différent du fait de la présence d'un observateur - Elle n'est pas toujours possible (lieu de l'observation inapproprié...)

Source : élaboré par nous-même inspirés de SCHICK.P et al, op-cit, 2010, p179

2.2.2. La narration¹

Il existe deux types de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite :

➤ La narration par l'audité

C'est l'outil le plus élémentaire qui permet l'obtention de riches informations; dans son utilisation l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter. Cet outil a pour objet de faire décrire un cadre général.

➤ La narration par l'auditeur

C'est la transcription narrative d'une narration orale. Elle n'exige aucune technique. Mais, elle doit être structurée et logique pour assurer la communicabilité et la compréhensibilité de l'information.

2.2.3. L'organigramme fonctionnel²

Contrairement à l'organigramme hiérarchique qui est un dispositif essentiel pour le contrôle interne et mis en place par le responsable et qu'il est important pour l'auditeur interne de se le faire communiquer, l'organigramme fonctionnel est construit par l'auditeur interne, si celui-ci le juge nécessaire. Ce dernier le dessine à partir d'informations recueillies par observation, interviews... en principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation. Cet outil permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique et l'analyse de poste. C'est le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.

2.2.4. La grille d'analyse des tâches³

Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyse de poste. Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail.sa

¹ RENARD.J, *op-cit*, pp 354-355

² Idem, pp355-357

³RENARD.J,*op-cit*, 2010, pp 357-358

lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches.

On peut concevoir une grille pour chaque grande fonction en mentionnant en colonne 1 et ligne à ligne, le détail des tâches élémentaire, dans la colonne 2, on indique la nature des tâches et les colonnes suivantes de la grille sont destinées à indiquer les personnes concernées.

2.2.5. Le diagramme de circulation¹

Le diagramme de circulation ou « flow chart » est une méthode de schématisation remplace une longue description, il permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète de cheminement des informations et de leur supports.

2.3. La mise en œuvre des outils²

La communication et la curiosité sont deux qualités essentielles de l'auditeur interne pour que les outils cités auparavant puissent être utilisés avec le maximum d'efficacité.

Il s'agit ici de la communication dans son sens plus restreint de rapport entre deux personnes : l'auditeur et l'audité, si cette communication se fait mal, si la méfiance s'installe, toutes les techniques du monde n'y feront rien et l'outil ne remplira pas son rôle. En effet la collaboration entre les deux parties est indispensable. Mais une bonne communication n'est rien si l'auditeur ne cherche pas à savoir.

La curiosité est un élément fondamental, enrichit le dialogue tout autant comme la communication. Elle permet de tout voir et tout déceler dans les grilles d'analyse de tâches et le diagramme de circulation et elle rend possible le suivi, de bout en bout d'une piste d'audit sans lâcher le fil conducteur en explorant chaque étape dans le détail des opérations.

¹ RENARD, J., *op-cit.*, 2010, p 361

² Idem, pp 371-372

Conclusion

Le contrôle interne doit permettre de s'assurer que toutes les transactions sont bien appréhendées, qu'elles sont correctement valorisées et qu'elles font l'objet d'un suivi conforme aux normes en vigueur (qu'il s'agisse des normes internes à l'organisation, des normes spécifiques à un secteur d'activité ou des normes internationales).

L'audit interne joue au sein de l'entreprise un rôle essentiel qui se décline par rapport au contrôle interne dont il doit déceler les différents dysfonctionnements opérationnels en utilisant les méthodes d'audit, afin de fournir un ensemble de recommandations qui se traduisent par des actions correctrices ou créatrices.

L'audit et le contrôle interne sont les deux piliers qui soutiennent la crédibilité de toute information. L'audit, car il s'agit d'un regard extérieur sur la qualité de l'information collectée, traitée et transmise ; et le contrôle interne, car il regroupe l'ensemble des procédures et des mécanismes mis en œuvre par chaque entreprise pour s'assurer de la pertinence du processus de collecte de l'information.

L'audit est ainsi devenu d'une fonction permettant de répondre à une double exigence : garder la maîtrise de processus dont la complexité est croissante, disposer d'information fiable et pertinentes pour aider la décision. de la **vérification** on est passé à l'**appréciation** des risques par le conseil. L'audit s'applique à toutes les activités parmi lesquelles la fonction contrôle de gestion.

**Chapitre 2 : L'audit interne
outil d'appréciation du contrôle
de gestion**

Introduction

La complexité des situations de gestion expose l'entreprise et ses dirigeants à des risques impliquant une vigilance. La mise en œuvre de contrôle, au moyen de l'analyse des procédures, de répertorier ces risques et d'instaurer un processus d'évaluation puis, si nécessaire, d'améliorer les procédures défaillantes.

Avec le développement des fortunes et des grandes sociétés conduisant à la séparation entre propriétaires et gestionnaires, on est passé du simple contrôle à **l'audit** de toutes les activités de la firme par l'analyse des procédures et le diagnostic des dispositifs de contrôle dont **le contrôle de gestion**.

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

L'audit interne et contrôle de gestion affichent des points communs qui incitent au rapprochement, elles présentent des particularités remarquables qui les singularisent, débouchent sur des objectifs et règles de fonctionnement de nature différente et les rendent complémentaires.

Pour cela nous avons divisé ce chapitre en trois sections à savoir :

- La première section présente le cadre conceptuel du contrôle de gestion ;
- La deuxième section met en évidence les différents points de convergence et divergence entre le l'AI et CG et leur complémentarité ;
- La troisième section présente le déroulement de la mission de l'audit de la fonction contrôle de gestion.

Section 01 : cadre conceptuel de contrôle de gestion

1. La notion de contrôle de gestion

Afin de mieux appréhender la notion de contrôle de gestion, il convient d'abord de préciser différentes acceptations du verbe « contrôler » utiles à sa compréhension, pour ensuite retenir quelques définitions.

1.1. Acceptations du verbe « contrôler »

Contrôler peut signifier en premier lieu « vérifier », de la notion « contre-rolle », du latin médiéval « contra rotulus » apparu à la cour d'Angleterre. Alors le contrôle de gestion assure une mission de vérification de la conformité des actions à un ensemble de règles.

Contrôler peut signifier en second lieu « maîtriser », au sens anglo-saxon du verbe « to control ». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise.

Contrôler peut aussi renvoyer à la notion d'influence. Il s'agit « d'influencer » ou, plus précisément d'orienter les comportements dans le sens de l'accomplissement des buts organisationnels¹.

1.2. Définitions de contrôle de gestion

Selon Anthony :

En 1965 : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »².

En 1988 : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influençant les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente »³.

¹ BERNARD.A et GERALD.N, *Mini manuel de contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2011, p4

² https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise2.html, consulté le 21/02/2018 à 15h09.

³ LANGLOIS.L et al, *Contrôle de gestion*, Foucher, Paris, 2006, p13

Cette définition montre que le contrôle de gestion consiste sur l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

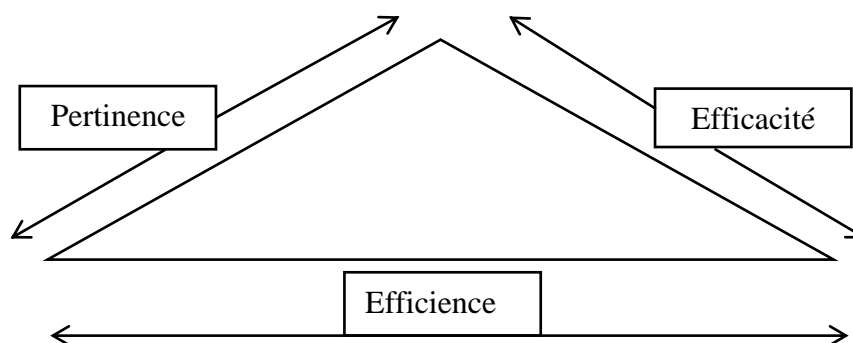
D'après Giraud et al, le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte de résultats, ceux-ci s'exprimant en des termes économiques (bénéfice, équilibre financier, création de valeur pour l'actionnaire, etc.). Sa fonction première n'est pas d'exercer une surveillance coercitive sur les membres de l'entreprise, mais de piloter l'atteinte des objectifs de l'organisation »¹.

Ces différentes définitions du contrôle de gestion, permettent d'identifier trois éléments essentiels à savoir :

- **Les objectifs** : il s'agit de ceux que l'entreprise s'est fixé à travers son plan de développement ;
- **Les moyens** : ce sont les ressources dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs ;
- **Les résultats** : ce sont les aboutissements des différentes actions menées par managers de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés grâce aux ressources dont l'entreprise dispose.

Ces éléments peuvent être adaptés au triangle du contrôle de gestion

Figure 02 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONONG.H et al, *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratique*, Dunod, Paris, 2008, p6

¹ GIRAUD.F et al, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino, Paris, 2004, p22

L'analyse des articulations entre les trois éléments précédents souligne trois concepts fondamentaux :

- **L'efficacité qui** mesure le rapport entre les objectifs initialement fixés et les réalisations. Ces réalisations concernant notamment le résultat final de l'action et le niveau de qualité atteint.
- **L'efficience qui** est le rapport entre les moyens utilisés ou employés et les résultats au sein de l'entreprise (la mise en œuvre du minimum de ressources pour le résultat obtenu).
- **La pertinence qui** se définit comme le rapport entre les objectifs et les moyens qui leur sont consacrés.

2. Les objectifs du contrôle de gestion

2.1. Le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation :

La décentralisation devient nécessaire lorsque l'entreprise est trop complexe par sa taille, le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination des organisations décentralisées et doit veiller à la cohérence interne des objectifs déterminés¹ ;

2.2. Le contrôle de gestion doit fournir des informations :

La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter les flux d'information circulés dans le sens vertical comme dans le sens horizontal afin d'améliorer la performance de l'organisation. Par ailleurs ces flux d'informations contribuent à améliorer la qualité d'information du service rendu à la clientèle ;

2.3. Le contrôle de gestion sert au pilotage de performance :

C'est-à-dire mesurer la performance avec une variété d'indicateurs (monétaires, physiques et qualitatifs), concevoir la performance comme un processus qui se gère.

¹ LANGLOIS.L et al, **op-cit**, 2006, p16

3. Place de contrôle de gestion dans l'organisation

Le contrôle de gestion(CG) est un véritable réceptacle d'information, il est au centre de tous les flux d'information de l'organisation. Il reçoit, traite, analyse, explique et transmet à d'autres les informations reçues.

Un service du CG peut être rattaché à la direction générale(DG), à la direction administrative et financière (DAF) ou aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO).

3.1.Le rattachement à la DG

Le rattachement du contrôle à la direction générale c'est-à-dire que le contrôleur de gestion dépend directement à la direction traduit une position hiérarchique. Dans cette position, le contrôleur de gestion joue le rôle de conseiller et dispose également d'une délégation de ses missions.

3.2.Le rattachement à la DAF

Ce positionnement consiste à mettre le contrôle de gestion sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier. Dans cette figure le champ d'action est restreint et peut être un obstacle à la performance d'un système de CG.

3.3.Le rattachement du CG à ces clients internes

Ce rattachement consiste à positionner le CG au même niveau hiérarchique que les DO. Cela facilite la communication entre le CG et les autres DO et de support et une meilleure acceptation du CG par les différents responsables.

4. Le processus du contrôle de gestion ¹

Le processus de contrôle de gestion correspond à 4 phases traditionnelles du management :

- Prévision
- Action
- Evaluation

¹ LANGLOIS.L et BONNIER.C et BRINGER.M, **op-cit**, pp 18-19

- Apprentissage

4.1.Phase de prévision :

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

4.2.Phase d'exécution :

Cette phase se déroule à l'échelon des agents de l'organisation. Ces derniers mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués pour atteindre les objectifs fixés par la DG.

4.3.Phase d'évaluation :

Cette phase consiste à confronter des résultats obtenus par les entités aux objectifs de la DG. L'objectif de cette étape est de mettre en évidence les écarts et de déterminer les causes en vue de prendre des mesures correctives par les responsables.

4.4.Phase d'apprentissage :

Grâce à l'analyse des écarts, c'est une phase qui permet de faire progresser l'organisation et qui peut faire apparaître des facteurs de compétitivité de l'entreprise.

5. Les principaux outils de contrôle de gestion :

Dans le cadre de son fonctionnement, le système du contrôle de gestion a recours à différents outils. Ces outils se classent en trois grandes catégories à savoir : les outils de mesure de la performance et de pilotage.

De façon concrète on distingue :

- Le tableau de bord et reporting ;
- La gestion budgétaire ;
- La comptabilité de gestion.

5.1. Le tableau de bord et reporting :

Le **reporting** est « *un processus de remontée de l'information des entités d'un groupe vers ses différents échelons de la hiérarchie, et, en fin, vers la direction générale* »¹. il est défini par SELMER comme étant plutôt un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées, qu'un support de l'action².

Il comporte deux volets :

- Un volet comptable correspondant à la comparaison des réalisations avec les prévisions de manière à identifier et à analyser les écarts ;
- Un volet gestion pour l'identification des causes des écarts et la définition des actions correctives.

Le **tableau de bord** est « *un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre de décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise* »³.

« *Outil de pilotage et d'évaluation de la performance d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et de faciliter la prise de décisions par la direction de l'entreprise* »⁴.

La mise en place de tableau de bord par le CG dans une entreprise constitue un atout pour la maîtrise de son évolution. Cet outil se révèle à tous les niveaux de l'entreprise. Il permet de suivre l'activité de l'entreprise de manière précise et permanente ; il améliore la gestion quotidienne en :

- Révélant, ou en soulignant, des problèmes qui affectent chaque centre ou fonction.
- Fournissant à intervalles réguliers, une comparaison de l'activité par rapport aux objectifs.

¹GIRAUD et al, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino, Paris, 2002, p86.

² SELMER.C, *Construire et défendre son budget : outils, méthodes et comportements*, Dunod, Paris, 2003, p48

³ GUEDJ.N, *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, Paris, Organisation, 2000, p286

⁴ BUGARD et al, *L'essentiel du contrôle de gestion*, Eyrolles, Paris, 2013, p78

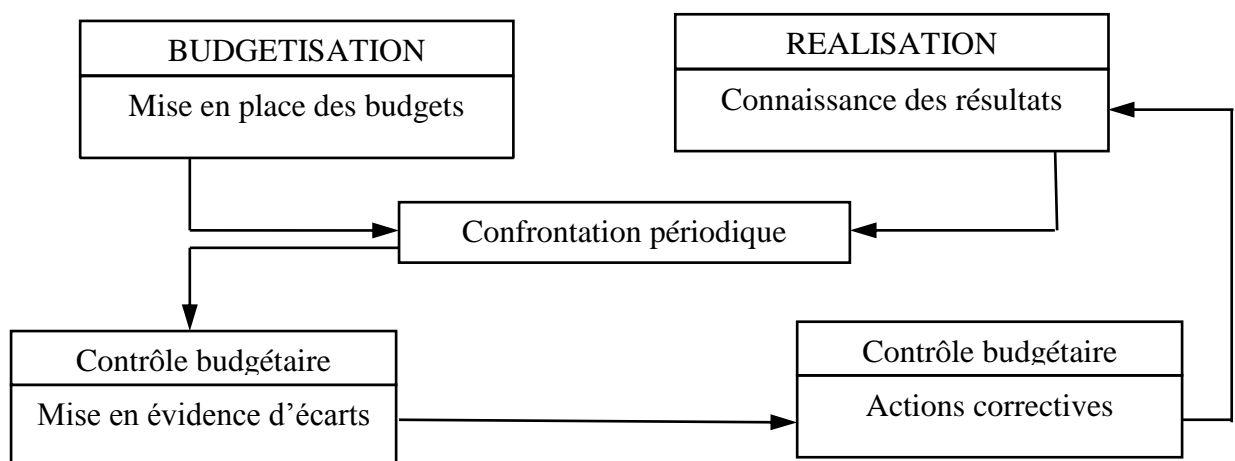
- Donnant la possibilité de prendre des décisions correctrices rapides basée sur constat réaliste et facile.

Le TBD a été longtemps constitué d'indicateurs financier ; la tendance consiste aujourd'hui à intégrer de plus en plus des éléments non financiers dans les TBD, afin de les rapprocher des préoccupations des opérationnels. Cette tendance trouve son aboutissement dans le concept «**TBD prospectif** » (TBDP) ou « **balanced scorecard** » qui ajoute à des la partie financière les aspects clients, processus et motivation des membres du personnel¹.

5.2.La gestion budgétaire

Le processus de gestion budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire. Mais avant nous nous présenterons le plan stratégique étant donné qu'elle vient en amont du processus budgétaire.

Figure 03 : Gestion budgétaire



Source: ALAZARD.C et SEPARIS, *op-cit*, 2010, p225

5.2.1. Planification stratégique

La planification stratégique est un processus formel et systémique, consistant à réviser la formalisation des options stratégique de l'organisation. Elle se concrétise par la

¹ DESIRE-LUCIANI.M et al, *Le grand livre du contrôle de gestion*, Eyrolles, Paris, 2013, p257

préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les objectifs soient explicites et communiqués aux responsables. Donc il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme.

La planification doit se situer en amont des processus budgétaires, afin que le futur budget annuel soit cohérent avec le plan stratégique. En effet, elle fait partie des processus de gestion et les contrôleurs de gestion y participent plus naturellement¹.

5.2.2. Le budget

Le budget est l'outil central du contrôle de gestion. Il est présent dans la quasi-totalité des organisations et constitue bien souvent le cœur de l'activité des contrôleurs.

Le budget est : « *la traduction ou le chiffrage en unité monétaire de la mise en œuvre d'un programme* »².

Le budget est défini comme la traduction monétaire du plan d'action pour chaque responsable, correspond à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négocié pour une période donnée et dans le cadre d'un plan.

Le budget fixe les objectifs globaux que le conseil d'administration de l'entreprise assigne à l'ensemble du personnel de la société en termes de résultat net et donc de chiffre d'affaires.

Le budget est généralement établi pour un an, mais certains postes peuvent s'insérer dans des plans de développement ou des budgets d'investissement pluriannuels. Il tient compte de l'évolution du marché dans lequel l'entreprise opère.

5.2.3. Le contrôle budgétaire

ALAZARD et **SEPARI** définit le contrôle budgétaire en s'inspirant de **M.GERVAIS** : « *la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin* :

¹ DESIRE-LUCIANI.M et al, **op_cit**, 2013, p 111

² LECLERE.D, ***L'essentiel de la gestion budgétaire***, Eyrolles, 2012, p20

- De chercher la (les) cause(s) d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaire »¹.

Le contrôle budgétaire conduit à calculer autant d'écart que nécessaire pour comprendre les déviations par rapport au budget.

Le contrôle budgétaire recouvre l'ensemble des systèmes et procédures qui vont de l'établissement des budgets à la collecte et au contrôle des réalisations par confrontation avec les prévisions. Le contrôle budgétaire constitue un instrument essentiel du contrôle de gestion, tant par son aptitude à fournir des informations clés pour l'application et le suivi de la stratégie. Il permet aux dirigeants et aux responsables budgétaires de corriger leurs jugements, de prendre leurs décisions et de mettre en œuvre les actions qui leur semblent les plus pertinentes pour atteindre les objectifs fixés².

5.3.La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est la technique qui permet la détermination et l'analyse des coûts. Elle vise à maîtriser les coûts et les résultats ; il n'existe aucun texte la rendant obligatoire.

La comptabilité de gestion doit fournir tous les éléments de nature à éclairer et à orienter la prise de décision.

Les objectifs essentiels sont ³:

- Connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise ;
- Expliquer les coûts et les résultats des produits (biens et services) ou des activités ;
- Étudier le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise ;
- Établir des prévisions de charges et de produits ;
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.

¹ ALAZARD.C et SEPARI.S, *Contrôle de gestion : manuel et application*, Dunod, Paris 2010, p226.

² PIGE.B, *Reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité* ; 2^e édition, Ems, 2011, pp10-11

³ BEATRICE et FRANCIS.G, *L'essentiel de la comptabilité de gestion*, Lextenso, 2015, p15

Pour atteindre ces objectifs, la comptabilité de gestion d'une entreprise doit être élaborée avec le plus grand soin. Celle-ci doit être adaptée aux besoins des utilisateurs et aux moyens de l'entreprise.

Il existe plusieurs méthodes d'analyse de cout qui constitue un outil d'aide à la décision. Le gestionnaire a le choix entre plusieurs méthodes, selon ses préoccupations et les contraintes interne ou externe, le tableau ci-dessous illustre les différentes méthodes d'analyse de couts.

Tableau N° 05 : les méthodes d'analyse des couts

Méthodes	objectifs
Méthodes classiques des couts complets	Analyse de la performance des produits.
Méthode à base d'activité	Analyse de la performance des activités.
Méthode des couts variables	Analyse de la contribution de chaque produit ou activité à couvrir les couts fixes et à former le résultat.
Méthode des couts directs	Analyse de la contribution de chaque produit ou activité à couvrir les couts indirects et à former le résultat.
Méthode des couts spécifiques	Analyse de la contribution de chaque produit ou activité à couvrir les couts fixes indirects et à former le résultat.

Source : GRANDGUILLOT.B.F, **L'essentiel de la comptabilité de gestion**, Gualino,

Paris, 2014, p17

Section 02 : L'audit interne et contrôle de gestion : convergences, divergences et complémentarités

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes bien qu'elles aient suivi des évolutions comparables à savoir :

- L'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management pour la maîtrise des opérations.
- Le contrôle de gestion est passé de simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un pilotage global de l'organisation.

Ces deux fonctions présentent des points de ressemblances, de différences et de complémentarités.

1. Convergences ¹

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

Partant de ces éléments, on peut résumer les points communs entre ces deux fonctions dans les quatre points suivants :

1.1. Niveau d'intérêt sur les activités d'une entreprise

Vue le développement organisationnel actuel, ces deux fonctions s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise, elles se trouvent dans tous les domaines d'activités, elles ont un caractère universel pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

¹RENARD.J.*op-cit*, 2010, p94

1.2. Pouvoir opérationnel

Ces fonctions attirent l'attention, recommandent, proposent mais n'ont pas de pouvoir opérationnel (décisionnel), leur pouvoir est indirect, car ces constats pertinents suivis par des recommandations applicables doivent faire l'objet d'une mise en place par les responsables opérationnels après validation de la hiérarchie.

1.3. Evolution

Des fonctions relativement récentes qui évoluent et qui peuvent créer la multiplication d'interrogation. A cet effet l'audit interne a passé du contrôle comptable à l'évaluation de la qualité des dispositions de contrôle interne en place, puis à l'audit des processus de l'entreprise et à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations. De son côté le contrôle de gestion a passé de l'analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un pilotage de la performance de l'entreprise.

1.4. Le rattachement hiérarchique

Deux fonctions rattachées au plus haut niveau dans les organisations. Les fonctions qui bénéficient d'un rattachement hiérarchique au plus haut niveau de l'entreprise, préservent leur indépendance et leur autonomie, ce caractère est indispensable pour un contrôle efficace, afin de garder la transparence et l'indépendance.

1.5. La participation à la réalisation des objectifs de l'entreprise ¹

L'AI et CG participent l'un et l'autre non seulement à la réalisation des objectifs de chaque activité, mais également à la réalisation des objectifs de l'organisation tout entière dont l'AI détecte les causes d'un dysfonctionnement dans la gestion, il apporte des conseils pour améliorer les activités. De même le CG a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre pour sa réalisation ; il sera donc de vérifier que les objectifs sont bien suivis.

Par rapport aux ressemblances, les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion restent suffisamment importantes pour permettre de les identifier et de les distinguer.

¹RENARD.J et NUSSBAUMER.S, *Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration*, Eyrolles, 2011, pp 29-30.

2. Divergences :

La distinction entre l'audit interne et le contrôle de gestion est très important car ils interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration, en fonctionnels (analystes, conseillers,) et non en opérationnels (responsables, décideurs), et en toute indépendance (rattachement à haut niveau). Elles se distinguent par leurs modes opératoires¹.

Le tableau ci-dessous nous résume les principales différences entre ces deux fonctions.

Tableau N° 06 : comparaison entre l'audit interne et contrôle de gestion

	Audit interne	Contrôle de gestion
Principe	Comment fonctionner ce qui existe ? Comment l'améliorer ?	Ou voulons-nus aller ? Par ou passer ?
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux maitriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. - l'AI assiste les dirigeants dans la maitrise des risques majeurs <p>« Photo périodique et détaillée»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - S'intéresse à l'exploitation de l'information et analyser les écarts par rapport aux objectifs - Vise à améliorer la performance, motiver les responsables opérationnels et améliorer la prise de décision. <p>«vidéo continu et global»</p>
Périodicité	<ul style="list-style-type: none"> - Il est planifie en début de l'année. - Planification en fonction du risque détecté 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est lie à la périodicité de reportings

¹ SCHICK.P et al, *op-cit*, 2010, p34

<p>Rôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler l'application des directives, la fiabilité des informations, les processus ; - Auditer la fonction du CG ; - Détecter et prévenir la survenance des fraudes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifie et suit les opérations et leurs résultats ; - Conçoit et met en place le SI pour se faire ; - Analyser le budget du service d'audit interne ; - Déceler les écarts entre prévisions et réalisations et de les expliquer.
<p>Rôle de auditeur interne/ contrôleur interne est</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De vérifie la fiabilité et la sincérité des informations ; - De Présente à la DG un rapport détaillé sur chaque fonction ayant fait l'objet d'un CI. 	<ul style="list-style-type: none"> - D'aider, d'assister, motiver et de sensibiliser le personnel au choix des objectifs assignés ; - Recevoir toutes les informations nécessaires et demander les explications opportunes.
<p>Horizon</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigue le passé seule réalité pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour maitriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que le réel e trompe et que le plan a raison.

Champ d'application	<ul style="list-style-type: none"> - Va au-delà de la dimension du contrôle de gestion. Dépasser les frontières comptables pour toucher le marketing les relations sociales, ressource humaine et informatique, il englobe l'ensemble des fonctions de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'intéresse essentiellement aux résultats réels ou prévisionnels. Il prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable - Activité qui se base sur des techniques telles que la comptabilité analytique, budgets et TBD.
Mode d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs. - Valide les objectifs (mode de détermination et faisabilité). 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribue à l'élaboration des objectifs.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - L'audit interne se déplace et utilise des outils à la recherche de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - le contrôle de gestion demande et reçoit l'information sans se déplacer

Source : élaboré par nous-même.

3. Complémentarités

L'existence de certaines différences n'empêche en aucun cas la possibilité d'une collaboration, de fait que la mission de l'audit interne et celle du contrôle de gestion se complètent et s'épaulent mutuellement ¹:

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

¹ SCHICK.P et al, **op-cit**, 2010, p35

L'audit interne peut apporter une contribution au contrôle de gestion à travers sa garantie sur la qualité du système d'information et la fiabilité des indicateurs. Ainsi que, les rapports produits par l'audit interne peuvent fournir des informations pertinentes pour la compréhension de fonctionnement des processus. Par ailleurs le contrôle de gestion est d'autant plus efficace qu'il reçoit des informations élaborées et transmises dans un SCI fiable et validé par l'audit interne.

De même façon et inversement, le contrôle de gestion peut jouer un rôle important comme source d'information pour l'audit interne. En effet, le contrôle de gestion donne des informations qui vont orienter le travail de l'auditeur interne vers les risques décelés au sein de l'organisation. Comme les autres fonctions, le contrôle de gestion peut et doit être audité, les questions qui se posent : les indicateurs de gestion prévisionnels qu'il utilise ont-ils adéquats ? Les informations qui lui parviennent sont-elles exhaustives ? Le contrôleur de gestion a-t-il l'oreille des décideurs ? Autant de questions que de pose l'auditeur pour juger si le contrôleur de gestion a une bonne maîtrise de son activité¹.

On peut dire donc qu'au-delà des complémentarités il existe une véritable synergie entre les deux fonctions pour bien commun de l'entreprise et sans que pour autant on puisse les confondre. Il n'est donc pas inexact de dire que les fonctions exercent l'une sur l'autre des contrôles réciproques.

A partir de ces éléments, nous pouvons résumer cette complémentarité dans deux sens, de l'audit interne vers le contrôle de gestion et de contrôle de gestion vers l'audit interne :

3.1. Apport de la fonction audit interne à celle relatives au contrôle de gestion :

- Informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validées par l'auditeur interne (garantie sur la qualité de l'information)
- Les rapports d'audit peuvent et doivent donner au contrôleur de gestion des informations pertinentes pour lui permettre de juger du bon fonctionnement du processus en cohérence avec les procédures prévues. Une recommandation issue d'un audit peut être soumise à un contrôleur pour la mettre en œuvre.

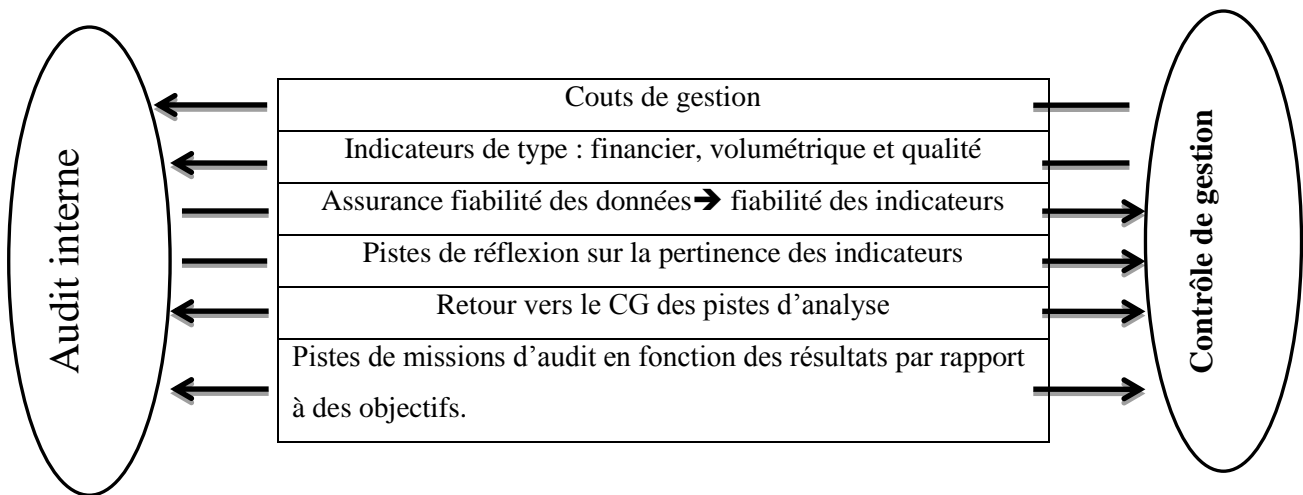
¹ RENARD.J, *op-cit*, 2010, p96

3.2. Apport de la fonction contrôle de gestion à celle de l'audit interne :

- Le contrôleur de gestion va fournir à l'auditeur des clignotants susceptibles d'attirer leur attention sur les points de faiblesse à prendre en compte dans des missions d'audit.

Le schéma ci-après illustre la synergie relationnelle entre ces deux fonctions voisines :

Schéma N° 04 : piste d'interaction « Audit interne / contrôle de gestion »



Source : élaboré par nous-même

Section 03 : auditer la fonction contrôle gestion

1. De l'audit de conformité à l'audit d'efficacité ¹

1.1. Audit de conformité

Consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, organigrammes, systèmes d'information... en bref, il va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. L'auditeur, s'étant informé sur tout ce qui ce qui devrait être, signale au responsable les erreurs, les non-applications ; il en analyse les causes et les conséquences et recommande.

Cet audit de conformité peut aussi s'appeler « audit de régularité » : les puristes distinguent que dans le premier cas on observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires et dans le second cas la régularité par rapport aux règles interne de l'entreprise. Mais dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité a référentiel proposé.

1.2. Audit d'efficacité

Progressivement, on est allé plus loin dans les objectifs assignés à l'auditeur interne. Étant devenu un spécialiste du diagnostic, de l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de postes, organisation du travail, l'auditeur a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité.

2. Les risques associés au système de contrôle de gestion

2.1. L'organisation du contrôle de gestion

L'organisation de la fonction contrôle de gestion peut engendrer des risques. Un contrôle très centralisé éloigne le contrôleur des opérationnels, lui donne une image de bureaucrate et risque d'éroder les relations de confiance. À l'inverse, une décentralisation excessive peut aboutir à la balkanisation du contrôle, voire à une perte de maîtrise de la direction sur les différentes unités.

¹ RENARD.J.op-cit, Eyrolles, Paris, 2010, p73.

2.2. Le choix des indicateurs

L'identification de facteurs clé de succès est généralement du ressort des gestionnaires. Le contrôleur de gestion intervient pour définir avec précision l'outil de mesure des indicateurs correspondants. Il est juge de leur pertinences et garant de leur fiabilité, mais s'expose à un risque d'inadéquation.

2.3. Le choix de méthodes de calcul de coûts

Ce choix pose le même problème, l'implantation de telle ou telle méthode sera décidée après une étude effectuée par le contrôleur de gestion. Celui-ci est responsable de sa mise en œuvre et la réussite ou l'échec de l'implantation dépend, en grande partie de son savoir-faire. En cas d'échec les risques financiers et même sociaux sont bien réels.

3. Les axes d'un audit interne du contrôle de gestion

3.1. Les objectifs ¹

L'auditeur interne vérifiera en premier lieu que la mission des contrôleurs de gestion est bien définie, c'est-à-dire le quoi et le pourquoi de son action. Il s'assurera que cette définition est bien connue de ceux qui ont à l'appliquer, de tous les fournisseurs et destinataires et qu'elle a reçu l'aval de la hiérarchie.

L'auditeur interne examinera les objectifs du contrôle de gestion et plus précisément en répondant aux questions suivantes : y a-t-il des objectifs clairement définis ? Ont-ils reçu l'aval de la direction ? Quelles sont les informations à fournir ? À qui ? Dans quels délais et selon quelle périodicité ?

3.2. Le système d'information

L'audit des systèmes d'information (SI) est un processus qui recueille et évalue les preuves afin de déterminer si les SI et les ressources connexes protègent adéquatement les actifs, maintiennent la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données et systèmes, fournissent des renseignements pertinents et fiables, atteignent les buts organisationnels de façon efficace, utilisent les ressources efficacement et possèdent des contrôles internes qui offrent, une assurance raisonnable que les objectifs opérationnels,

¹RENARD.J et NUSSBAUMER.S, *Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration*, Organisation, Eyrolles, Paris, 2011, p37

d'entreprise et de contrôle seront atteints et que les événements indésirables seront évités, ou détectés et corrigés¹.

L'auditeur interne examinera le SI du contrôle de gestion, s'assurera en particulier qu'il remplit bien son rôle fondamental, à savoir : faire connaître aux responsables leur niveau d'avancement quant à la réalisation de leurs objectifs. On devra trouver sous cette rubrique des indications en quantité et en qualité sur :

- Les délais réels par rapport aux délais prévus ;
- La nature des informations transmises par rapport à celles qui étaient souhaitées ;
- La quantité d'informations : trop plein ? insuffisance ? sur quels points ?

3.3.L'organisation²

L'auditeur interne vérifiera ici que les grands principes régissant l'organisation sont correctement adaptés et appliqués :

- Une organisation adaptée à celle de l'entreprise. Le contrôle de gestion retient il les principes qui ont présidé à la définition des structures de l'entreprise ;
- Une organisation objective, c'est-à-dire fondée sur les compétences et non sur des affinités personnelles. A ce propos, il sera d'examiner les formations des contrôleurs de gestion (initiale ou permanente) ;

Mais en sus de ces principes, une bonne organisation signifie une attention particulière apportée à d'autres éléments essentiels :

3.3.1. L'organigramme hiérarchique

Le rattachement hiérarchique doit être simple, sans ambiguïté et, si possible se situer au niveau le plus élevé. Dans l'organisation du contrôle de gestion lui-même, on examinera dans quelle mesure l'organigramme permet de répondre à la question : « qui commande à qui ? ».

¹ ISACA, manuel de préparation CISA 2013, Rolling, USA, 2013

² RENARD.J et NUSSBAUMER.S, *op-cit.*, 2011, pp 39-41

3.3.2. L'analyse de poste :

Il ne suffit pas de savoir qui commande à qui : encore faut-il savoir pourquoi faire. La réponse à cette question. C'est à dire la description de tâches essentielles dont chacun a la responsabilité, doit impérativement :

- Figuré dans un document écrit ;
- Avoir reçu l'aval de la hiérarchie
- Etre communiqué à l'intéressé lui-même et discuté avec lui.

3.3.3. La définition des pouvoirs et latitudes

Cette définition complète le document précédent. Elle permet à chacun de ne pas outrepasser des limites et savoir jusqu'où il peut aller.

3.4. Les procédures¹

Elles doivent être écrites, simples, mises à jour régulièrement et communiquées à ceux qui ont à les mettre en œuvre.

Vérifier que les procédures du CG sont :

- Ecrites ;
- Simples et lisibles et n'ayant pas donné lieu à des erreurs ou difficultés d'interprétation ou d'application ;
- Comprise par ceux qui ont à les mettre en œuvre (ont-ils le niveau de connaissance et/ou la formation requise ?).

3.5. Les règles de contrôle de gestion

Contrairement à l'auditeur, le contrôleur de gestion a le choix entre nombreux méthodes, plus ou moins adaptées aux problèmes à résoudre, que ce soit pour un calcul de cout ou l'élaboration d'un tableau de bord.

L'auditeur doit émettre une opinion sur la pertinence des méthodes retenue, sur l'existence de règles. Cet audit nécessite une connaissance approfondie de la fonction du contrôle de gestion de l'entreprise concernée.

¹ RENARD.J et NUSSBAUMER.S, *op-cit*, 2011, p37

3.6. Les outils de contrôle de gestion

L'auditeur interne évalue l'environnement du contrôle de gestion, vérifie la conformité des calculs et des tableaux de bord ainsi que les budgets.

3.6.1. Le tableau de bord

Les TBD constituent des documents très utilisés dans les entreprises. Les indicateurs qui y figurent nécessitent des audits, car ce sont eux qui doivent inspirer la définition puis la mise en œuvre des plans de progrès pour le développement de l'entreprise.

L'auditeur interne va reconstituer la procédure de conception et de validation des indicateurs afin de vérifier leur calcul et surtout leur adéquation aux objectifs. Il faut assurer ainsi que en tant qu'auditeur, que l'indicateur donne de résultats fiables.

Le tableau suivant présente les points clés que l'audit doit surveiller dans ce domaine¹ :

Tableau N° 07 : auditer le tableau de bord

Caractéristiques des indicateurs	Vérification en audit interne
Refléter les objectifs stratégiques	Les indicateurs présentés sont-ils capables d'éclairer le chemin suivi pour atteindre des objectifs à plus de deux ans.
Refléter les objectifs opérationnels	Les indicateurs utilisés traduisent-ils des objectifs annuels pour chacune des grandes fonctions de l'entreprise ?
Permettre de comparer les évolutions dans le temps	La corrélation entre les prévisions de l'année à venir et les résultats actuels et passés est-elle fortes ?
Représenter l'optimisation des ressources	Chaque activité dans un processus consommant des ressources, l'efficacité est-elle traduite via l'indicateur ?

¹Bellut.S, *S'auditer pour progresser*, Ellipses, 2008, p137.

Permettre d'animer et de communiquer	Les résultats obtenus sont-ils communiqués à tous le personnel ? est- il motivé à la lecture des résultats constatés de son travail ?
Permettre de s'autoévaluer	Les indicateurs permettent-ils de s'autoévaluer par activités sans que le personnel ne se sente « noyer dans la masse ».
Etre en nombre pertinent compte tenu de l'activité	Le nombre d'indicateurs semble-t-il adapté au besoin ? sont-ils produits sans couts excessifs ?

Source : Bellut.S, *S'auditer pour progresser*, Ellipses, 2008, p137.

3.6.2. Le processus budgétaire :

Les prévisions financières de l'activité de l'entreprise et leur suivi constituent un moyen d'orientation et de maîtrise de l'entreprise. Il est nécessaire pour toute entreprise ayant intégré cette gestion prévisionnelle de s'en assurer la maîtrise des risques, évaluer et contrôler le processus budgétaire.

En effet, le processus budgétaire est souvent long et coûteux, peut être à l'origine de risque de dysfonctionnements et de conflits internes. Il peut être opportun d'en auditer son élaboration¹, et en particulier:

- S'assurer de l'existence d'un calendrier d'élaboration budgétaire précis ;
- S'assurer que les responsables opérationnels élaborent des plans d'actions et budgets qui respectent les objectifs ;
- S'assurer le suivi des règles justifiées par ces objectifs ;
- S'assurer que l'accès au logiciel de gestion des budgets est protégé par des codes d'accès ;
- S'assurer que le budget fait l'objet d'un suivi tout au long de l'exercice budgétaire ;
- S'assurer que les actions correctives sont mises en œuvre tout au long de l'exercice.

¹ GLAUD.G et JEAN.B, *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise*, Foucher, Paris, 2003, p 168

3.6.3. Le calcul des coûts

Une organisation doit recenser ses coûts pour prendre des décisions, que ce soit pour fixer un prix de vente, pour proposer un devis ou encore pour statuer sur l'abandon ou pas d'un produit ou d'une activité. Ce recensement s'appuie sur des méthodes analytiques destinées à affecter les charges supportées sur une période donnée.

Ainsi, un coût est une charge supportée par l'organisation et qui a fait l'objet d'une imputation selon un procédé particulier et fonction de l'angle d'analyse. Les coûts sont multidimensionnels. Leur affectation est différente selon l'objet de calcul, entre mesurer la rentabilité par produit, par marché, par secteur géographique, par client, par canal de distribution...L'auditeur comprendra donc qu'une même charge ne génère pas le même coût selon la méthode employée pour l'affecter.

En conséquence, toute évaluation sur l'efficacité et l'efficience nécessite de s'interroger sur la façon dont les charges ont été traitées. Mais pour en arriver là, il faut avoir en tête la structure des coûts impactant une organisation¹.

En effet, la mission de l'audit dépasse la vérification du suivi des règles pour s'attacher à leur justification :

- Le découpage de l'organisation en centres de responsabilité est-il basé sur des critères économiques, organisationnels ou financiers ?
- Le découpage en processus puis en activité correspond-il à la réalité ?
- Les clés de répartitions sont-elles basées sur des mesures physiques ou financières ?
- Quels sont les critères qui définissent la variabilité des charges, leur caractères direct ou non ?

¹<https://www.formation-audit-ecofi.com/audit-efficacit%C3%A9-efficience-co%C3%BBt/> consulté le 22/05/2018 à 23h30

4. Le déroulement de la mission de l'audit du contrôle de gestion

Il n'existe pas une méthode standard pour auditer le contrôle de gestion. L'unité de recherche de l'IFACI « audit et contrôle de gestion » a élaboré une démarche dont nous reprenons les principaux points :

- Etude de l'entreprise (son organisation, sa culture) et de son environnement ;
- Construction d'un référentiel à partir des objectifs de l'audit et des risques ;
- Définir les points clés et les domaines généraux à aborder ;
- La fonction de contrôleur de gestion, sa place, ses tâches ;
- Le processus du contrôle de gestion ;
- Les outils du contrôle de gestion : description, adéquation avec les objectifs, utilisation réelle.

En conséquence la mission fondamentale de l'audit interne est de veiller à la bonne marche de ce dispositif. Les points de cette mission sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau N° 08 : Audit du dispositif de contrôle de gestion

Mission du contrôle de gestion	Vérification en audit interne
Etape « PLAN »	
Elaborer des systèmes de planification et de pilotage de l'entreprise	Existe-t-il la mise en œuvre opérationnelle des éléments suivants : procédures de gestion, aide au reporting, gestion budgétaire, comptabilité analytique... ?
Contribuer avec la DFC à l'élaboration du plan de développement et de financement de la croissance	Analyse de l'existence et de la mise en œuvre d'un « business plan »
Assurer les interfaces entre toutes les directions de l'entreprise et les filiales dans un groupe	Les processus du support de gestion sont-ils homogènes dans l'ensemble de la société ?
Etape « DO »	
Mise en œuvre de systèmes de gestion et de comptabilité analytique	Quelle est l'efficacité constatée du système de gestion par lui-même ?

Calcul des couts de revient par produit pour permettre la fixation ou le réajustement du prix de vente et l'analyse des marges	La communication entre les analystes de couts et la fonction commerciale est-elle satisfaisante ?
Etablissement des budgets, des TBD, des indicateurs pertinents, des rapports périodiques	Quel est le niveau de satisfaction des opérationnels quant à l'attribution des ressources pour leur activités ? quel usage est-il fait des indicateurs qui ont été produits ?
Etape « CHECK »	
Suivi des résultats par activité, par produit	Comparaison aux prévisions, identification et analyse des écarts avec les réalisations, recherche systématique des causes de ces écarts et proposer d'actions correctives et préventives
Suivi et évaluation des compétences, des méthodes et des moyens du CG	Peut-on observer une amélioration des compétences, des méthodes et des moyens dans la maitrise des affaires ?
Etape « ACT »	
Déclenchement de l'alerte	Comment le système réagit il en cas de difficultés constatées par le CG ?
Propositions d'améliorations de gestion	Quel est le ratio entre propositions d'amélioration et actions retenues ?

Source : Bellut.S, op-cit, Ellipses, 2008, p135.

5. Les difficultés de l'audit du contrôle de gestion

Les difficultés de l'audit du CG ont leur source dans la nature du domaine à auditer et dans la réaction des acteurs à cet audit :

5.1.La nature du domaine

L'absence fréquente de référentiel et la diversité des formes de contrôle rendent difficile un audit de régularité. Le manuel des procédures peut combler ce vide mais il

n'est pas toujours exploitable. Dans ce cas l'audit est un audit d'investigation, l'auditeur conduisant sa mission à partir de la cartographie de risque.

5.2. Les réactions des acteurs

Dans le cas d'un audit du G, les relations particulières entre l'auditeur et l'audité peuvent être à l'origine de difficulté car tous deux sont des fonctionnels, indépendant et proche à la direction générale de l'entreprise.

Comme l'indique DIARD.C et DONDI.J, « le contrôleur de gestion est une personne de confiance, un expert qui fait autorité. Les systèmes d'information de gestion fonctionnent. Les données produites sur lesquelles s'appuient les décisions de la direction semblent incontestables. Comment dans ce cas justifier la mission et intéresser la direction ? ».

La direction a tendance à considérer que, sauf en cas de dysfonctionnement patent, il n'y a pas d'urgence à auditer le contrôle de gestion¹.

¹GLAUD.G et JEAN.B, *op-cit*, Paris, 2003, p 166

Conclusion

A travers cette présentation du contrôle de gestion et de ses outils, il nous paraît évident qu'à l'heure actuelle, nulle entreprise ne peut s'en passer l'importance du rôle qu'il joue au sein de ces entités. En effet le contrôle de gestion est un outil de pilotage de l'entreprise ; le dépoulement de son processus permet de vérifier l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs fixés. Ensuite il permet un suivi des réalisations en vue d'entreprendre des actions correctives.

Le contrôle de gestion et l'audit interne sont complémentaires pour la réalisation du contrôle, les deux fonctions ont des point communs : elles sont proches de la direction générale. Mais elles ont aussi des différences fortes dans leur méthodes, périodicité d'intervention et surtout dans leurs objectifs : l'AI vise à lieux maitriser les activités et veiller à la bonne marche des dispositifs du contrôle.

Le contrôle de gestion sera donc également au programme des audits internes. Deux raisons principales justifiant donc le bien d'un audit du contrôle de gestion : d'une part cette fonction engendre des risques qui incitent les dirigeants à auditer, d'autre part tous les dispositifs de contrôle ont besoin d'un étalonnage.

**Chapitre 3 : L'audit de la
fonction contrôle de gestion
au sein de la GAM
Assurances**

Introduction

Le cadre théorique abordé dans la partie précédente nous a permis de construire un référentiel grâce aux écrits de différents auteurs pour faciliter le travail dans la partie pratique.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de mettre en pratique les principaux concepts théoriques relatifs aux l'audit interne et contrôle de gestion. Cette mise en pratique se fera à travers l'analyse d'une mission qui a pour objet : l'audit de la fonction contrôle de gestion.

Le développement de ce chapitre sera scindé en trois sections portant respectivement sur :

- Le cadre institutionnel qui nous a servi de stage, c'est-à-dire la GAM assurance. Il s'agira pour nous de présenter la GAM à travers son historique, ses activités, ses objectifs, sa structure organisationnelle et son réseau de distribution ;
- La description de la fonction contrôle de gestion, à travers sa brève présentation (missions, organisation, outils utilisés) ;
- Le déroulement de la mission d'audit de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM

Section 1 : Présentation de la direction de la GAM assurance

Dans la présente section nous ferons une présentation globale de la Générale Assurance Méditerranéenne _GAM Assurance_ à travers son historique, organigramme, objectifs, son portefeuille de produit ses activités et son réseau de distribution ; cette section nous a permis de mieux cerner son environnement.

1. Présentation de la compagnie

1.1.Historique

La Générale Assurance Méditerranéenne _ GAM Assurance_ est une compagnie d'assurance pratiquant les activités d'assurances de dommages dans le marché Algérien. Elle a été agréée le 08 Juillet 2001 par le Ministère des Finances.

La GAM Assurances a été rachetée en août 2007 par le Groupe d'investissement Américain ECP (Emerging Capital Partner) Africa Fund, qui a pris des participations dans 15 sociétés, En Afrique, activant dans le secteur des assurances, des banques, des télécommunications, de constructions et de l'industrie.

La GAM est une société par action, est dotée d'un capital social de 2.747.500.000.00 DA détenu à 100% par le groupe ECP.

La GAM Assurances est une référence en matière de «Satisfaction Client» dans le secteur des assurances. Cet objectif est mis en valeur dans la nouvelle devise qui constitue le slogan de la société «Votre protection est notre engagement»¹.

Depuis la séparation légale des assurances en 2011, son activité est orientée vers les assurances de dommages. Ce qui ne l'empêche pas de mettre à la disposition de sa Clientèle des produits AP en vertu d'une convention de distribution qu'elle a signée avec une Société spécialisée, AMANA, la GAM assurance commercialise tous les produits d'assurances dommage.

Les produits commercialisant :

¹ <https://gamassurances.com/gam-assurances/> consulté le 30/04/2018 à 00h15.

- Assurances automobiles (particuliers et flotte)
- Assistance automobile 24h/24
- Multirisques habitation et professionnelle
- Multirisques industrielle et commerciale des entreprises et PME
- Vol - bris de glaces - dégâts des eaux - bris de machines
- Pertes d'exploitation après incendie et bris de machines
- Pertes de produits en entrepôts frigorifiques
- Tous risques électroniques et informatiques
- Tous risques chantiers/montages - Tous risques Engins de chantiers
- Marchandises transportées par voies terrestre - maritimes et aérienne
- Corps de navires et d'aéronefs
- Responsabilités civiles professionnelle, exploitation – protection juridique
- Responsabilité Civile Produits livrés
- Responsabilité Civile Mandataires sociaux
- Responsabilité Civile Décennale.
- Assurances de personne (convention de partenariat avec «AMANA»).

1.2. Structure de portefeuille de la GAM

La GAM active dans le domaine des transports maritimes, aériens et terrestre (assurer la marchandise transportée, véhicules, moteurs maritimes et l'assurance civil) et aussi, l'activité de réassurance elle est autorisée à travailler avec les compagnies étrangères d'assurance. Par contre les principaux domaines de la GAM sont comme suit :

- Assurance véhicule ;
- Assurance incendies et ses conséquence ;
- Assurance exploitation ;
- Assurance des risques constructions bâtiments ;
- Assurance diverses ;
- Assurance agriculture ;
- Assurance transports maritimes et terrestres et chemin de fer ;
- Assurance des personnes ;
- Assurance des crédits ;
- Assurance patrimoines.

2. Les objectifs et les missions de la GAM

Les fonctions et les objectifs généraux d'assurances méditerranéennes sont comme suit :

- La participation dans la couverture des risques.
- La mise en charge des assurances liées aux petites et moyennes entreprises et les risques qui peuvent survenir.
- Création de nouveaux produits pour s'adapter aux exigences des clients.
- Mettre en place des équipes plus disciplinaires à la disposition des clients pour différents métiers : bâtiments, électricité, architecture...etc dans l'objectif est de protéger l'assureur ainsi que la réduction de degrés des accidents.
- Aide et assistance dans la précision de l'assurance et les risques de management.
- Activer le traitement le dossier d'assurés.
- La GAM ouvre pour s'adapter aux nouvelles exigences des clients et des marchés.
- Couvrir les petits risques négligés dans l'heure actuelle.
- Création de nouveaux produits pour s'adapter aux exigences des marchés.

3. Les tâches principales de GAM ¹

3.1. Tâche productrice et tâche de remboursement des dommages

3.1.1. La tâche productrice

L'activité productrice est la plus importante dans la société dont l'objectif est de couvrir les dommages et réaliser des produits d'assurance pour satisfaire les clientèles, elle a aussi un rôle de conseils et d'assistance envers ses agences pour la bonne gestion de la société et d'éviter tout risques d'échecs.

¹ Document interne

L'activité productrice œuvre pour :

- Réalisation des gros contrats en demandant l'accord de la direction générale en tenant compte de la situation financière de l'agence.
- Faire les bilans de l'entreprise à travers les statistiques par l'étude technique préliminaire de la situation financière de l'entreprise.
- Le service de production travaille en coordination avec la structure finance comptabilité et réassurance.

3.1.2. La tâche de remboursement des dommages

C'est une tâche d'objectif technique d'assurance basé sur la connaissance des dommages c'est-à-dire, lorsque la nature de l'accident pour partie du contrat, si l'accident est survenu, l'assurance ouvre le droit dans le remboursement donc la structure assurance doit être qualifié pour satisfaire la clientèle.

3.2. Tâche de réassurance et la tâche commerciale

3.2.1. La tâche de réassurance

C'est un constat d'évaluation des dommages : c'est une opération à travers laquelle la société une assurance envers la société de l'assureur.

3.2.2. La tâche commerciale

Elle s'occupe de plusieurs mission en raison des exigences du marché en matière d'expertise et qualification, elle participe et aide la direction générale dans la préparation des rapports quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise, elle aide les autres structures dans la prise en charge de ses mission à travers l'élaboration de ces politiques : communication et publicité, contacte directe avec la clientèle pour améliorer la qualité de ses services et prestations et le suivi permanent de la production de l'étude de marché ,explication des différents contacts d'assurance que la société produit, élaboration des stratégies commerciales ,amélioration des services après-vente et ceci pour le contact directe avec les clients.

3.3. Tâche administrative et financière

3.3.1. La tâche administrative

Elle est responsable de la gestion de GAM Assurances. A ce titre, elle doit concevoir, prévoir, organiser, administrer et contrôler les activités de chacun par rapport aux résultats recherchés. Elle effectue les tâches d'administration générales.

3.3.2. La tâche de financière et comptable

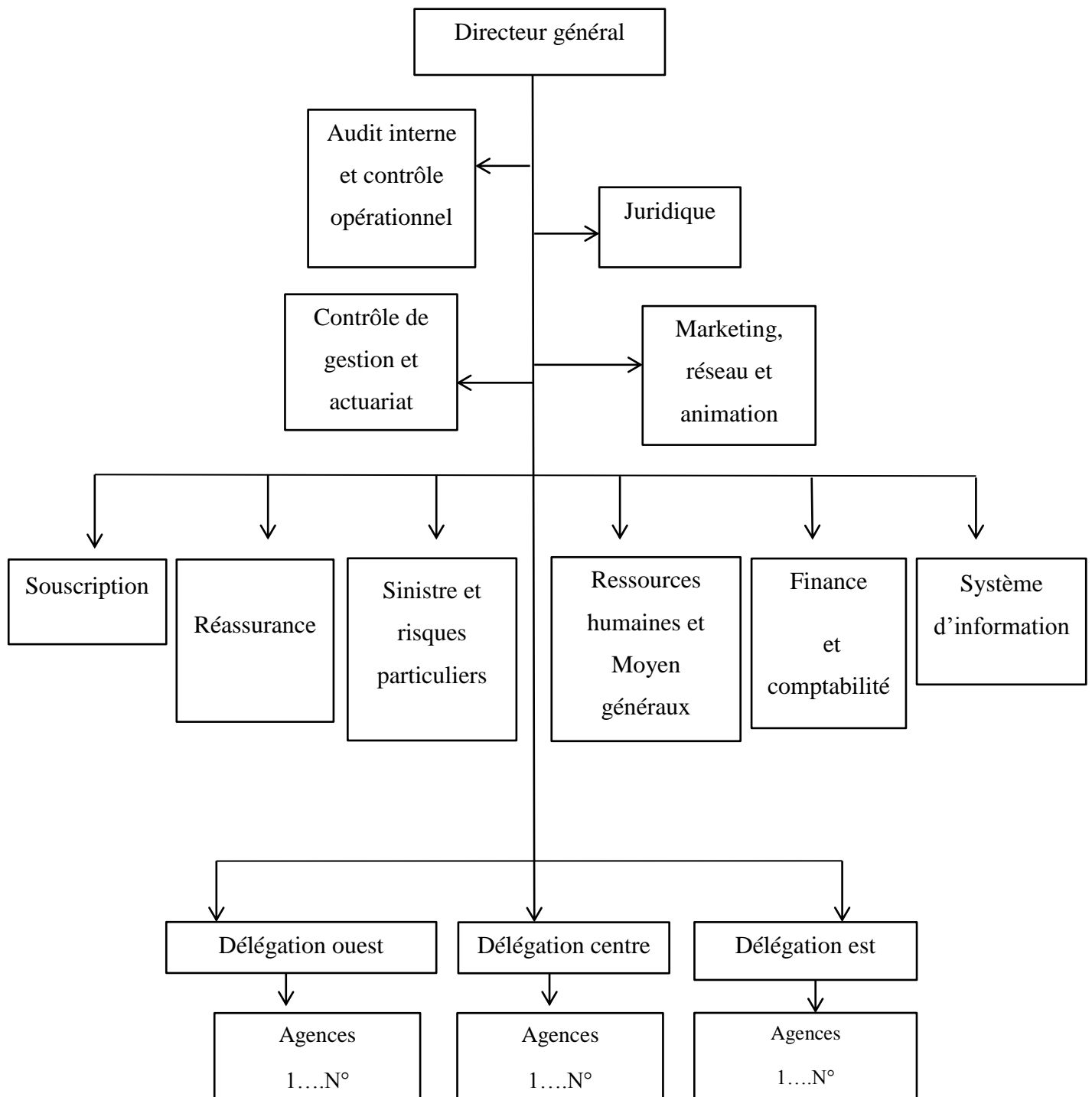
Le tâche consiste à réaliser le contrat d'assurance et Recouvrer (comptabiliser les coûts, et réassurer).

4. Organigramme de la société

La structure organisationnelle de la GAM est dotée (voir figure N° 05 ci-après) :

- D'une direction, avec un président directeur général ;
- De dix directions fonctionnelles.

Figure N° 05 : Organigramme de la compagnie



Source : élaboré par nous-même¹

¹ A l'aide de l'auditeur interne

5. Réseau de distribution

Le réseau de distribution, encadré par quatre directions régionales, est composé de 78 agences directes et 68 agents généraux au 31/12/2017.

Tableau N° 09 : Le réseau de distribution de la GAM

DELEGATION	AGENCE DIRECTE	AGA AGENTS GENERAUX	TOTAL
Alger	35	32	67
Constantine	22	11	33
Sétif	8	17	25
Oran	13	8	21
Total	78	68	146

Source : documentation interne¹

6. Les atouts de la GAM²

- Adossé à un grand groupe international d'investissement ;
- Plus de 360 000 Clients dans son portefeuille ;
- Un large panel de solutions d'assurance pouvant être adaptées aux attentes des clients particuliers et entreprises ; un savoir-faire et une expertise avérés en matière de souscription et de gestion des risques ;
- Forte d'un force de vente 500 commerciaux au niveau de ses 200 point de vente, y compris les annexes et show-room, répartis sur le territoire national ;
- Une stratégie orientée totalement vers la satisfaction de la clientèle ;
- Dotée d'un système d'information innovant (full web) autant d'atouts qui permettent la GAM Assurance d'assurer une proximité de tous les instants, u servie personnalisé et une prestation rapide à la clientèle.

¹ Direction d'audit interne et contrôle opérationnel

² Document interne (2016).

Section 2 : Description de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM Assurances

Cette section nous permettra dans un premier temps de présenter notre méthodologie de recherche et les différentes étapes de la mission d'audit pour l'appréciation de la fonction CG de la GAM, puis dans un second temps de décrire les pratiques de cette fonction, nous avons insisté sur les missions assignées à la fonction, son organisation, les différents outils menés par la direction pour permettre à la GAM de réaliser ses objectifs.

1. Méthodologie de recherche

Afin de mener notre travail, arriver à répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses ; il sera donc de présenter notre modèle d'analyse, le mode de collecte d'information et les outils de collecte. Ce modèle est une représentation schématique des différentes étapes méthodologiques à respecter pour l'efficacité de notre étude sur l'audit du contrôle de gestion.

Nous le déclinons en trois phases : phase d'étude « préparation », de son exécution « réalisation » et celle de sa conclusion. Chacune de ces phases est subdivisée en étapes auxquelles nous associons des outils permettant la collecte et l'analyse des données.

1.1.Echantillon et technique de collecte de données

1.1.1. L'échantillon

Les agents de la GAM seront la population à interroger. Aussi, nous allons particulièrement intéresser aux acteurs de la fonction contrôle de gestion.

1.1.2. Techniques de collecte de données

Compte tenu de notre choix porté sur la pratique de l'audit de la fonction de contrôle de gestion à la GAM Assurances, nous tontons de collecter des données recueillies directement sur terrain. Pour ce faire, nous avons fait appel à quatre outils de collecte de données :

- L'analyse documentaire ;
- L'observation ;
- L'entretien ;
- Questionnaire du contrôle interne (QCI).

- **L'analyse documentaire**

Elle consiste à l'exploitation des documents internes et externes de l'organisation objet d'étude. Dans le cadre de notre travail, elle a consisté en la consultation des documents relatifs à la GAM Assurances pour en faire une analyse.

- **L'observation**

Elle consiste à faire des constats visuels d'une situation d'en tirer des conclusions. Notre présence au sein de la GAM nous a permis d'observer les habitudes des agents de la société, de prendre des connaissances des pratiques de la mission d'audit pour l'évaluation de la fonction contrôle de gestion et ses outils.

- **L'entretien**

L'entretien a pour but de collecter des données en vue de les analyser. Pour qu'il soit profitable, il doit être organisé et centré sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'information. Dans le cadre de notre étude nous avons eu des entretiens avec le responsable de la structure de CG et ainsi que avec le DFC, directeur commercial et responsable des réalisations de projets (Project officer control PCO)

- **Questionnaire du contrôle interne**

Permet à l'auditeur d'apprécier ou de porter un diagnostic sur le dispositif du contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Dans notre cas l'audit du CG.

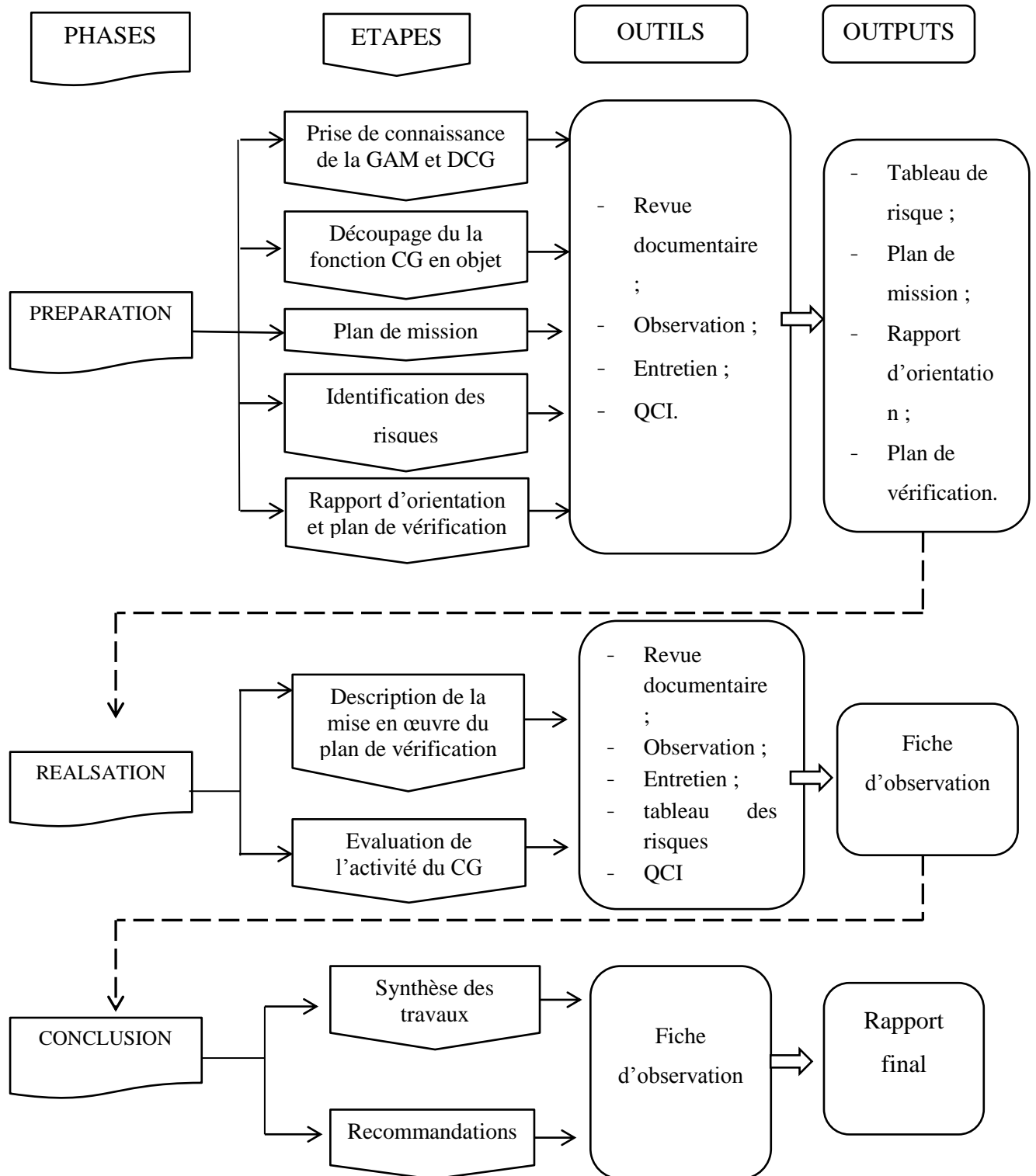
Il convient de souligner que notre objectif est d'auditer et analyser la fonction du contrôle de gestion afin de détecter les dysfonctionnements et les zones à risques et chercher leurs causes et conséquences ainsi d'apporter des préconisations et recommandations pour l'amélioration.

La figure N°06 ci-dessous présente notre modèle d'analyse et les outils à utiliser.

1.1.3. Analyse des données

Nous allons utiliser les fiche d'observation ou la feuille de révélation et d'analyse des problèmes « FRAP » pour identifier les risques liées à la fonction CG, relater les faits, analyser les causes de ces faits et leurs conséquences et enfin des recommandations qui pourront permettre d'améliorer les pratiques de l'activité CG au sein de la GAM.

Figure N°06 : modèle d'analyse



Source : élaboré par nous-même.

2. Constitution de notre entretien

Concernant notre travail nous avons opté pour l’entretien de type semi directif ; il consiste à l’élaboration d’un guide d’entretien tout prêt, chaque question est posée dans un ordre précis, en laissant à nos interviews une certaine liberté dans la réponse fournie, sans sortir bien évidemment du cadre, ce choix se justifie par le fait qu’il permet d’avoir des réponses plus précises et plus pertinentes.

Notre guide d’entretien semi directif destiné présenté en **Annexe N°2**, est composé de deux(2) parties, la première destinée au contrôleur de gestion, est composée de cinq (05) rubriques de questions, à savoir : les missions, l’organisation, les outils du CG, TBD et reporting et le budget. La deuxième partie est destinée aux : DFC, directeur commercial et PCO.

Notre échantillon est composé de quatre Responsables des niveaux hiérarchiques différents, résumé dans le tableau suivant :

Tableau N° 10 : Liste des interviews

Dirigeant interviewés	Le lieu	La date	Durée	Type d’entretien
Le directeur de DCG	Son bureau	Long de période de stage	Long période de stage.	Semi directif.
Le directeur commercial	Son bureau	De 22/04/2018	20 minutes	Semi directif.
Le chef responsable de la DFC	Son bureau	Le 23/04/2018	30 minutes.	Semi directif.
Le responsable de PCO (membre au directoire)	Son bureau	Le 24/04/2018	20 minutes.	Semi directif

Source : élaboré par nous-même.

3. Compte rendu de l'entretien :

3.1.Mission de la fonction du contrôle de gestion :

Le souci des dirigeants de la GAM d'avoir un regard attentif sur l'activité qu'ils exercent ont conduit à la création en 2015, d'une direction du contrôle de gestion (DCG).

La DG a assignée plusieurs missions à la direction du CG. Ces différentes missions sont présentées comme suit :

- Contribue à la mise en place un plan stratégique pour la GAM ;
- Faire le suivi du budget ;
- Etablir et consolider le reporting des différentes structures et le transférer à la DG ;
- Elaboration des états financiers prévisionnels (bilan prévisionnel et compte de résultat prévisionnel) ;
- La conception et la mise en place d'un système d'information.

3.2.L'Organisation de la fonction contrôle de gestion

3.2.1. Positionnement hiérarchique

La direction contrôle de gestion est placée sous l'autorité directe de la direction générale. Cette position lui permet de dialoguer, communiquer avec les autres directions et obtenir les informations nécessaires pour accomplir les tâches qui lui sont assignées.

Il faut relever que cette position qu'occupe le contrôleur de gestion est très avantageuse pour la GAM afin de consolider les informations reportées à la compagnie et permettre une prise de décision au niveau stratégique.

3.2.2. Structure organisationnelle

La fonction de contrôle de gestion de la GAM a une organisation assez particulière, tous les services sont concentrés en un seul service. L'organisation de la direction CG est comme suit :

- structure production : qui est chargée de la situation de chiffre d'affaire des différentes agences par délégation et par branche et sa validation après le rapprochement avec la DFC.
- Structure de reporting : qui a comme mission d'élaboration de reporting ainsi s'assurer la qualité de ces budgets et le contrôle budgétaire.

La répartition des tâches et responsabilités est bien défini dans les deux structures.

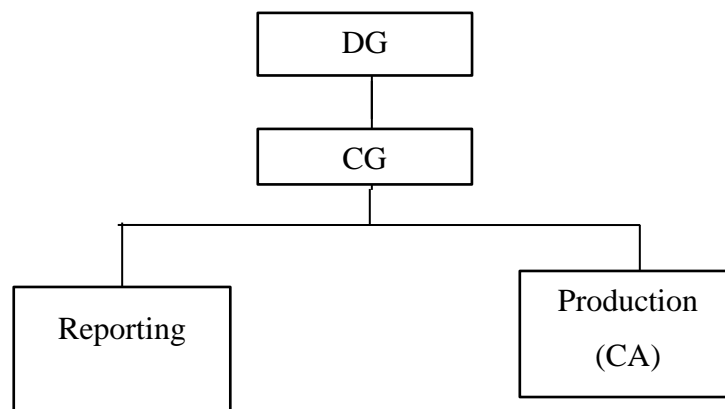
La fiche de poste, véritable outil de communication et de clarification, elle permet d'informer de façon complète un lecteur qui ne connaîtrait pas le rôle de l'agent au sein de la direction ; son inexistence est un point faible pour la compagnie.

3.2.3. Les moyens mis en œuvre

Au cours de notre stage, grâce aux informations recueillies par l'observation nous avons constatés que la GAM dispose des moyens matériels lui permettant d'accomplir sa mission (bureaux, fournitures et ordinateurs).

La GAM a un effectif de trois (03) personnes réparties de la manière suivante : un directeur de la direction du contrôle de gestion, son assistant (poste vacant) et un chef responsable de production. Concernant leurs compétences et niveau de qualifications ont tous eu une bonne formation universitaire avec un niveau d'expérience et d'ancienneté élevés mais concernant les formations continues, ils n'ont eu aucune formation portant sur l'activité CG.

Figure N ° 07: positionnement et organigramme de DCG



Source : élaboré par nous-même¹

¹A l'aide de contrôleur de gestion

4. Les outils du contrôle de gestion de la GAM

Les différents outils de CG que nous avons pu identifier à partir des résultats de nos enquêtes sont relatifs à la planification stratégique, TBD et reporting et budget.

4.1. Planification stratégique

La fonction de planification, à la GAM, veille au bon déroulement des travaux à court terme conformément aux orientations stratégiques de la DG. La GAM dispose d'un plan stratégique qui sert de guide des objectifs globaux de la société sur un horizon temporel de cinq(5) ans s'étant jusqu'à 2020.

Cette démarche résulte de diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que de ses menaces et de ses opportunités. Ce diagnostic intègre donc une analyse de la concurrence et de l'environnement. À l'issue de cette analyse, la DG met à jour sa stratégie en classant ses objectifs par ordre de priorité : développer son chiffre d'affaire (CA) ? Diminuer ses couts ? Développer son réseau commercial ? Etc.

Le but de cette stratégie est de préparer les travaux du plan à court terme conformément aux axes stratégiques arrêtés et de le communiquer aux différentes directions opérationnelles (plan opérationnel) pour une durée d'une année dans le cadre de l'élaboration des budgets.

4.2. Le TBD et reporting

Actuellement, la GAM Assurances adopte un mode de gestion classique (outil de gestion stratégique basé sur le système de reporting).

Chaque direction procède son propre reporting, chaque mois ces derniers communiquent l'Etat mensuelle à la direction contrôle de gestion, celle-ci consolide ces derniers en un seul fichier Excel qui récapitule tous les reporting des différentes directions centrale ou régionale, la DCG remonte l'information à la direction générale pour l'appréciation et un éventuelle prise de décision.

On a constaté que le reporting a une vision strictement comptable et financière, ainsi que la compagnie ne possède pas de tableau de bord qui permet de déclarer rapidement les écarts par rapport aux résultats recherchés.

Le reporting fait appel aussi à des éléments comme, les données comptables (frais généraux, primes acquise, masse salariale...) pour disposer d'états financiers susceptibles

de fournir au DG une image fidèle de la période concernée afin de pouvoir faire une estimation et déterminer le bilan prévisionnel et le compte de résultat prévisionnel¹.

En absence d'un service de contrôle de données, le directeur de DCG est lui-même responsable de vérifier la fiabilité des données remontées en basant sur la confiance envers les départements internes fournissant les informations.

4.2.1. A propos de reporting de la GAM

Le reporting de la GAM est mensuel constitue de cinq parties : production, sinistres, frais généraux, créance & recouvrement et trésorerie.

La partie production est bien détaillée, on trouve production par délégation, par branche et la production Auto, sous forme des tableaux et des graphes avec un état comparatif avec l'année précédente. (Voir l'Annexe N°3)

4.3. Le processus budgétaire

4.3.1. Elaboration du budget

Lors de nos entretiens avec le directeur du CG et le DFC, nous avons pris connaissance de l'élaboration du budget.

Selon eux, le budget est une prévision chiffré en volume et en unité monétaire de tous les éléments, correspond à un programme d'activité déterminée en fonction des objectifs. Il est la traduction chiffrées des différents plans et programmes (vente, production, frais commerciaux, investissement, provision...); le schéma ci-dessous présente les différents budgets établis au sein de la GAM.

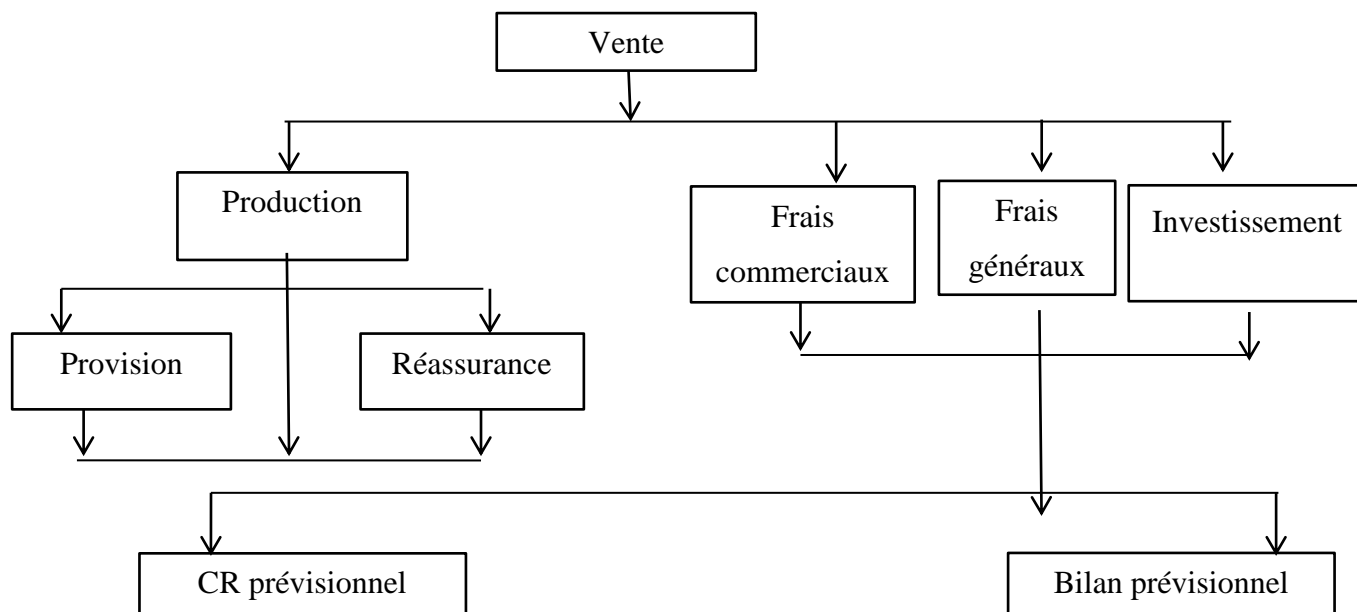
L'un des objectifs du plan est également d'établir des documents de synthèse (compte de résultat prévisionnel et bilan prévisionnel).

Le plan stratégique est élaboré par la direction générale en fixant les grands objectifs, le contrôleur de gestion intervient également dans la définition de la stratégie.

Du plan stratégique va découler en plan opérationnel ; les directions opérationnelles déterminent les plans d'actions à mener qui découlent de cette stratégie

¹ Entretien avec le chef responsable de la DFC.

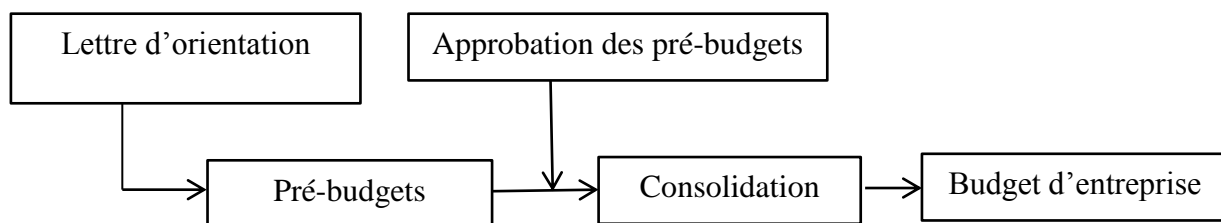
Figure N° 08 : Les budgets élaborés au sein de la GAM



Source : élaboré par nous-même¹

La formalisation du processus budgétaire pourrait se présenter comme suit :

Figure N° 09: processus d'élaboration budgétaire



Source : élaboré par nous-même².

¹ A l'aide du contrôleur de gestion

² Idem

4.3.2. Le contrôle budgétaire

Le contrôleur de gestion compare toutes les opérations réalisées et celles de l'année précédente (N-1) dans le budget et non pas avec les prévisions.

4.4. Les autres outils du contrôle de gestion (comptabilité de gestion)

La GAM ne dispose pas de comptabilité de gestion ce qui entraîne une sous exploitation des informations fournies par la comptabilité générale. Toutefois la GAM est en cours de la mise en place de la comptabilité de gestion.

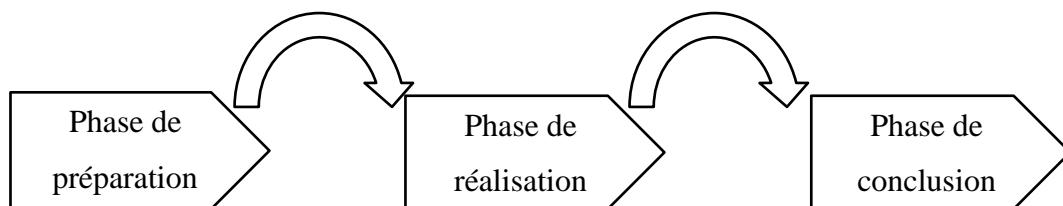
Section 3 : Le déroulement de la mission d'audit de la fonction contrôle de gestion

Conformément à notre modèle d'analyse, cette section a pour objectif de décrire la mise en œuvre que nous avons faite de notre mission d'audit de CG au sein de la GAM. En effet, nous avons réalisé l'audit selon tripartite : la préparation, l'exécution et la conclusion.

1. Les phases de la mission d'audit de la fonction CG

On présentera ce qui suit les différentes phases du déroulement d'une mission d'audit de la fonction CG au sein de la compagnie GAM assurance.

Figure N° 10 : les trois phases de l'audit du CG



Source : élaboré par nous même

1.1.Phase de préparation (d'étude)

Toute mission d'audit pour atteindre les objectifs, exige une bonne préparation. Cette préparation constitue en d'autres termes la phase d'étude de la mission. Elle consiste à initialiser la mission, à faire la prise de connaissance du domaine audité et à préparer les documents indispensables à la mission.

1.1.1. Lettre de mission

La lettre de mission constitue la matérialisation du mandat donné par la direction générale au groupe d'audit, qui informe les principales personnes concernées par cet audit. Il s'agit des responsables de la fonction contrôle de gestion.

Cet ordre de mission annonce l'audit, sa date de début, sa durée estimée ainsi que les noms des auditeurs qui vont effectuer cette mission. **(Voir l'Annexe N°4)**

1.1.2. Prise de connaissance de l'entité

Notre mission a été débutée avec une analyse documentaire sur l'audit interne, la fonction du contrôle de gestion et l'audit de la fonction du CG. Par contre, à la GAM, elle a commencé dès que nous avons reçu notre l'accord sur notre demande du stage au département Audit interne et Contrôle de gestion et actuariat.

Par la suite nous avons porté à la connaissance des différents responsables (Aauditeur, controleur de gestion, PME (PCO) et la DFC) qui en relation avec le CG, les thèmes de notre étude et les objectifs poursuivis.

Nous avons également élaboré un guide d'entretien pour la prise de connaissance **(Annexe N°2)**. Ainsi nous avons pu prendre connaissance des activités, de l'organisation de la GAM en générale et de la DCG en particulier et les pratiques du GC. Ces informations nous ont permis de présenter la DCG (voir section précédente).

Pour recueillir les informations, on a utilisé aussi les techniques suivantes :

- L'exploitation de documentation interne et externe de l'entreprise : concernant le secteur d'activité, l'historique...
- Observation directe des différents outils et procédures du CG appliqués à la GAM...

Une fois la prise de connaissance faite, nous avons procédé à un découpage de la mission en objets audibles ; à l'élaboration du tableau des risques, du plan de la mission, du rapport d'orientation et du programme de vérification.

1.1.3. Découpage de la fonction CG en objets audibles

Les différents éléments composant la fonction CG n'exigeant pas un découpage et stade chronologique, nous avons opté pour le découpage par arborescence sémantique. Ainsi nous avons découpé cette fonction en axes ou dimensions suivants :

- L'organisation de l'activité CG ;
- Le reporting et tableau de bord ;
- Le processus budgétaire ;
- La fiabilité de l'information.

1.1.4. Plan de mission (programme de travail)

Dans le cadre de notre étude, notre plan de mission tiendra compte de l'objectif général de la mission, nous présenterons dans le tableau ci-dessous le contenu du programme élaboré par les auditeurs internes.

Tableau N°11 : Le plan de mission

Axe	Objectif	Outil
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que l'activité CG dispose d'une organisation adaptée à son activité ; - S'assurer de l'existence des procédures ; - S'assurer de la compétence du personnel ; - S'assurer l'existence des formations continue pour le personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'observation physique ; - Entretien avec le directeur de la fonction contrôle de gestion. - QCI
Tableau de bord et reporting	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer la fiabilité des données servant de base dans la production de reporting ; - S'assurer que l'activité CG assure son rôle de pilotage ; - S'assurer que la diffusion des TBD et reporting par la direction se fait de façon régulière et approfondie ; - S'assurer la conception des indicateurs et vérifier leur calcul et surtout leur adéquation aux objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'observation physique ; - Entretien avec le directeur de la fonction contrôle de gestion ; - Documentation interne - QCI
Processus budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier la qualité du budget établi ; - S'assurer de l'existence du contrôle budgétaire - S'assurer de l'existence des actions correctrices lors des écarts 	<ul style="list-style-type: none"> - L'observation physique ; - Entretien avec le directeur de la fonction contrôle de gestion ; - Documentation Interne - QCI

Source : élaboré par nous-même.

1.1.5. Identification des risques : élaboration du tableau des risques

L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liée à l'activité soumise à l'audit, nous avons procédé à une première identification des risques

du CG ; laquelle a consisté particulièrement à identifier les risques à chacun des objets audibles.

Cette analyse préliminaire effectuée sur le terrain, essentiellement par des entretiens et QCI permettant de comprendre l’organisation nous a permis comprendre et le fonctionnement de la fonction CG.

Les risques identifiés sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau N° 12 : Le tableau des risques identifiés

Axe	Risques
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Effectif insuffisant du personnel ; - Inexistence de manuel de procédures ; - Organisation non structuré (budget, TBD...); - Des outils insuffisants pour le bon déroulement de l’activité et le pilotage de l’entreprise pour atteindre les objectifs (absence de TBD et comptabilité analytique).
Reporting et TBD	<ul style="list-style-type: none"> - Absence du TBD traditionnel ; - Absence de TBDP malgré l’existence des objectifs concernant les quatre volets (financier, client, processus interne et apprentissage) ; (Voir l’Annexe N°5) - Analyse de reporting fait d’une manière non approfondie ; - Le reporting se résume à une simple transmission d’information sur le résultat et non sur les performances (seulement des indicateurs financiers) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de SI performant qui lie toutes les structures. - L'utilisation de l'outil Excel pour le retraitement des données.
Processus budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence du contrôle budgétaire - L'absence des actions correctrices dans le cas des écarts.

Source : élaboré par nous-même sur la base de l'entretien et l'observation sur terrain

1.1.6. Programme de vérification

Il est aussi questionné d'établir **un programme de vérification** pour décrire les structures concernées et les personnes avec qui entretenir. Etant la suite logique du plan de mission et du rapport d'orientation, il prend d'une part, le découpage qui est fait de la fonction CG, les objectifs à atteindre, et d'autre part, les tâches à réaliser et la durée prévue pour leur exécution.

1.2.Phase de réalisation

Cette phase est consacrée à la description de la mise en œuvre que nous avons faite du programme du travail, l'évaluation que nous avons faite du contrôle interne.

1.2.1. Description de la mise en œuvre du programme de vérification

L'analyse des risques faits dans la première phase nous a permis d'adapter notre QCI (**voir Annexe N°6**). Ainsi, nous sommes servis de cet outil pour évaluer les dispositifs et procédures de la fonction CG. Nous avons également effectué des entretiens avec quelques responsables dont le directeur de la DCG, le directeur commercial, le DFC et le responsable de PCO ' membre dans le directoire. (Voir la section précédente).

Les observations physiques directes que nous avons faites des pratiques ont aidées à confirmer ou infirmer les propos recueillis par le biais de l'entretien et QCI.

1.2.2. Evaluation de la fonction CG

L'évaluation de la fonction CG (procédures, outils, processus...) a consisté à analyser le degré de ces derniers à assurer leur adéquation avec la théorie. Cette évaluation s'est portée sur les domaines et les axes selon la déclinaison de la mission en objets audibles.

Les résultats et les analyses de ces évaluations sont présentés dans les tableaux ci-après en terme de faiblesses et synthétiser sous forme des fiches d'observation suivant les différents axes qui ont fait l'objet d'évaluation. (Voir les pages 86_91).

1.3.Phase de conclusion

La phase de conclusion de la mission est celle au cours de laquelle nous avons à préparer et à diffuser les résultats des travaux de l'audit sous forme de projet de rapport aux différents responsables (directeur du contrôle de gestion et l'auditeur principal). En effet, ce projet de rapport fait la synthèse des travaux et contient une proposition de certaines recommandations.

1.3.1. Synthèse des travaux

1.3.1.1.Le projet de rapport de la mission

La synthèse des travaux de l'audit est présentée sous forme de projet de rapport. Ce dernier prendra en compte les résultats des évaluations de la fonction contrôle de gestion de la GAM. Ces résultats seront analysés dans un tableau de forces et de faiblesses.Ce tableau est présenté en Annexes (voir l'Annexe 7)

1.3.1.2.Les fiches de constants établis

La méthode que nous avons suivi jusqu'à présent nous a permet de concevoir les différents volets de l'activité contrôle de gestion en fonction d'organisation et outils et de déceler les anomalies et les dysfonctionnements afin de donner une appréciation de la fonction et proposer des recommandations. (Voir les pages 86_91).

La comparaison des informations récoltées avec les résultats attendues de notre investigation, conformément aux notions théoriques précédemment présentées, nous permet d'établir les fiches de constats ; appelé « **fiche d'observation** » par les auditeurs interne.

Les fiches d'observation « FRAP » sont présentées ci-après selon les axes de la fonction contrôle de gestion concernés par la mission :

➤ **Analyse de l'organisation de l'activité du CG**

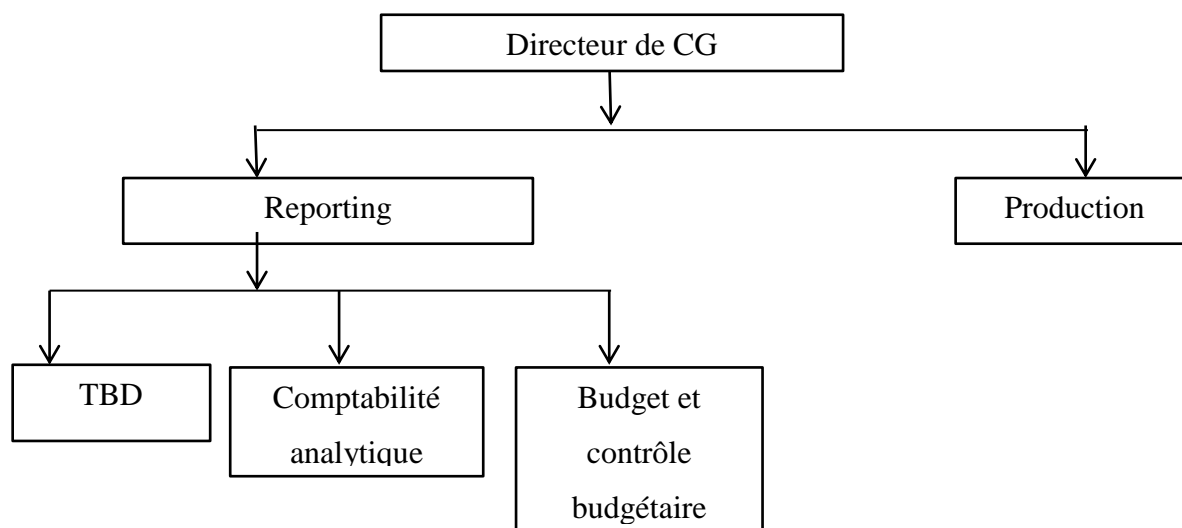
L'analyse de l'organisation de l'activité du CG nous a permis de ressortir les constats suivants :

<u>constats relatives à l'organisation de l'activité du CG</u>	
Faits	<ul style="list-style-type: none"> - DCG est dépendante aux données communiquées par la DFC ; - Une mauvaise répartition des tâches ; - Manque de formations continues du personnel en CG; - L'organisation de la fonction CG dépend des personnes et non de procédures ; - L'existence d'un risque d'erreurs liée aux retraitements manuels qui remettent en cause la fiabilité et traçabilité des données ; - La concentration de plusieurs tâches auprès du directeur de DCG
Causes	<ul style="list-style-type: none"> - L'inexistante de fiches de poste ; - L'absence de formations octroyées au personnel ; - L'absence d'un manuel de procédure de l'activité de CG (TDB, budget...); - L'utilisation de l'outil informatique « EXCEL » pour la réalisation des travaux et le retraitement de données. - Effectifs insuffisants dans la direction au regard de la quantité de travail à abattre.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Une mauvaise répartition des tâches peut altérer le bon fonctionnement de l'activité ; - L'absence de formations du personnels les freinent et les empêchent d'apporter de plus à la société ainsi que une mauvaise perception de rôle de CG pour l'entreprise ; - La dépendance de l'activité aux personnes et non aux procédures rend difficile le contrôle des dysfonctionnements dans la gestion des activités ; - La grande partie du temps des agents de l'activité étant consacré

	<p>aux opérations de retraitements et de consolidation, ce qui les éloigne de leur rôle d'analyse et reporting pour atteindre les objectifs ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un risque de non fiabilité des données dû aux retraitements manuels effectués. -
<p>Recommandations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réorganiser la structure de la direction tout en conservant l'organisation actuelle avec les services ci-dessous proposée (figure N°11); - Elaborer des fiches de poste pour définir les tâches et retrouver les agents qui sont chargés de tel ou tel mission ; - Mettre en place d'un manuel de procédures et de le diffuser à l'ensemble du personnels afin que tous les acteurs puissent s'imprégner des procédures, ceci dans l'optique d'améliorer la performance de l'entreprise ; - La formation des membres du service contrôle de gestion afin de développer leurs capacités et leurs compétences pour la mise en place des nouvelles pratique du CG ; - Le recrutement pour combler le poste vacant et d'autres agents pour permettre une meilleure répartition de la charge de travail entre les contrôleurs de gestion ;

Source : élaboré par nous-même sur la base de l'entretien

Figure N ° 11 : organigramme proposé à la DCG



Source : élaboré par nous-même.

➤ **Analyse des tableaux de bord et reporting**

L'analyse de TDB et reporting nous a permis de ressortir les constats suivants :

<u>constats relatives aux TBD et reporting</u>	
Faits	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting destinés à la DG et aucun document de suivi n'est fait pour les opérationnels, les fonctionnels ; - Le rôle du reporting se résume à une simple transmission d'information sur le résultat et non sur les performances ; - L'inexistence des indicateurs de pilotage stratégique en relation avec les objectifs tracée, la compagnie se base sur les agrégats financiers et non pas sur les indicateurs de pilotage ; - L'inexistence de TBD ; - L'information du reporting remontée par l'opérationnel est lente ; - Inexistence des états comparatifs avec les autres années précédentes.

Causes	<ul style="list-style-type: none"> - L'Inexistence d'un SI qui regroupe les données de l'entreprise ; - Les travaux de retraitement et de consolidation qui occupent la majorité de temps des agents producteurs et qui les empêchent d'assurer leurs rôles d'analyse. - Reporting un outil de constat et non pas un outil d'anticipation des défaillances, il a une vision exhaustive et non pas réactif.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - la vision qui offre les données comptable et financière seulement risque d'isoler le décideur des réalités de l'entreprise (évolution du marché, ressources humaines, actionnaires) ; - manque d'avoir une visibilité au temps réel pour apporter des corrections - La non-utilisation des TBD empêche la bonne gestion des services; - Impossibilité de suivre les facteurs clefs de succès ; - Difficulté de mesure de performance ; - Ignorer les préoccupations des clients. - L'inexistence des états comparatifs ne permet pas de connaître si les objectifs fixés ont été atteints.
Recom mandations	<ul style="list-style-type: none"> - Les reporting doivent être faits de façon approfondie, ils doivent être de plus en plus formalisé, produits de façon régulière afin de permettre analyser et mesurer les écarts par rapport aux objectifs et les corriger ; - La mise en place d'un TBD.

Source : élaboré par nous-même sur la base de l'entretien.

➤ **Fiabilité de l'information**

<u><i>constats relatives à la fiabilité de l'information</i></u>	
Faits	<ul style="list-style-type: none"> - La fiabilité des données sources servant de base dans la production de reporting n'est pas totalement garantie ; - L'utilisation des emails pour la circulation des données ; - Contrôle de fiabilité des données repose sur la confiance.
Causes	<ul style="list-style-type: none"> - Absence procédures de contrôle de fiabilité sur les informations transmises par les structures ; - L'accès au fichier contenant les informations de reporting n'est pas protégé par un mot de passe ; - Accès limité pour les différentes directions aux informations.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de prise de décision inadapté
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des mesures de contrôle de fiabilité des données remontées ; - Sécuriser les fichiers de reporting avec un mot de passe. - Mettre en œuvre un SI de gestion performant, adapté aux besoins de l'activité en termes de rapidité et de fiabilité des informations.

Source : élaboré par nous-même sur la base de l'entretien.

➤ **Analyse du processus budgétaire**

L'analyse du processus budgétaire nous a permis de ressortir les constats suivants :

<u><i>constats relatives au processus budgétaire</i></u>	
Faits	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des grandes orientations et objectifs par les responsables malgré l'existence de plan stratégique - Le contrôle budgétaire fait de manière informelle ; - Aucune mesure corrective n'est proposée par le contrôle de gestion.
Causes	<ul style="list-style-type: none"> - Les écarts détectés sont communiqués à la DG sous forme de reporting ; - Les écarts détectés mais ne sont pas vraiment analysés.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - La non réalisation du contrôle budgétaire ne permet pas à l'entreprise d'avoir une vue sur les faiblesses et les écarts de réalisations.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - L'opérationnalisation du contrôle budgétaire pour maîtriser les activités de l'entreprise ;

Source : élaboré par nous-même sur la base de l'entretien

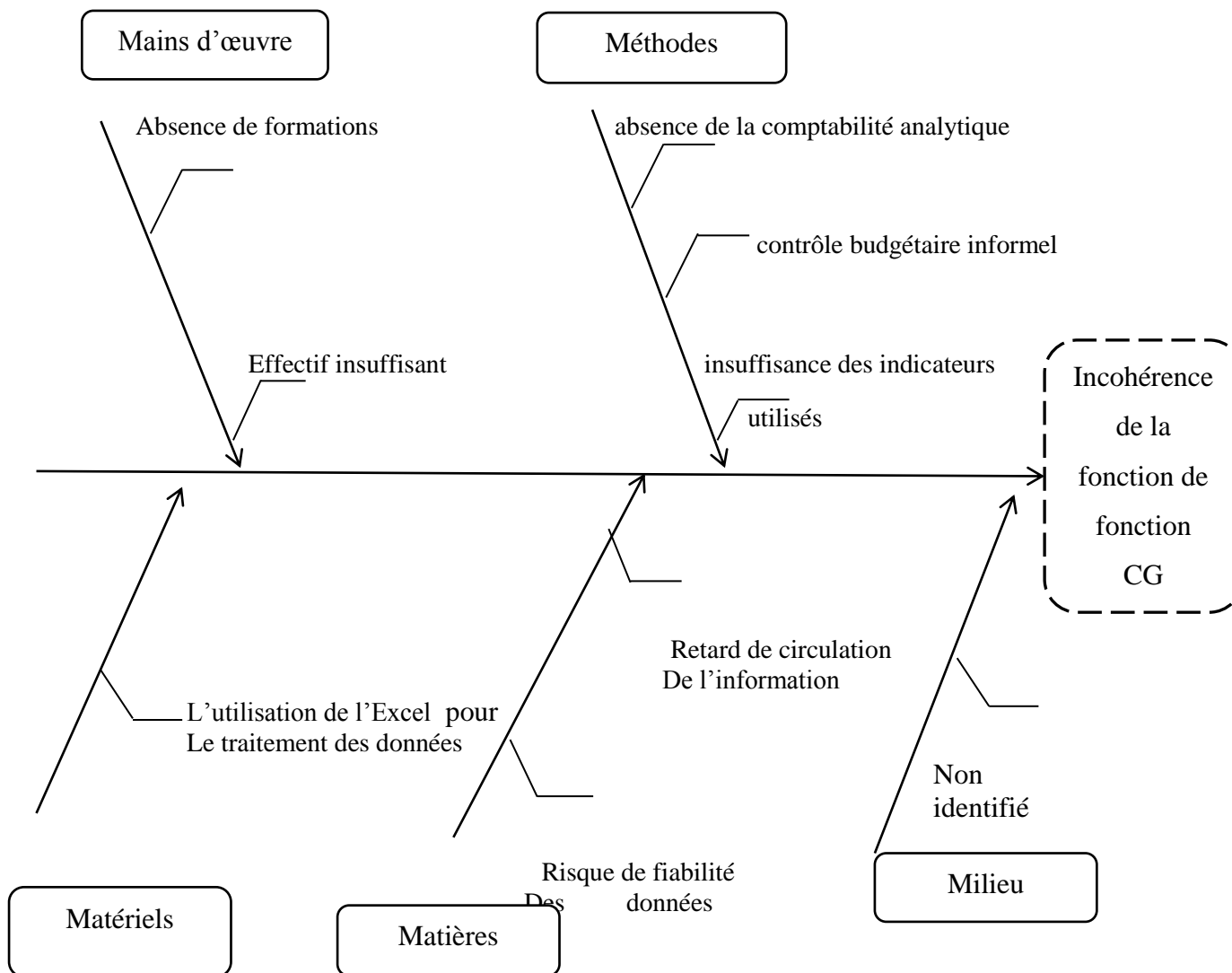
➤ **Analyse de contenu**

Pour mieux analyser les résultats de notre entretien illustrés dans les tableaux précédents nous avons utilisé le **diagramme d'Ishikawa** « **diagramme cause/ effets** » ou

« arête de poisson » afin de résumer les principales causes qui aboutissent à une situation précise.

Dans notre cas les causes qui vont influencer l'attente des objectifs où la finalité de démarche qualité est la cohérence de la fonction du contrôle de gestion a sein de la GAM, de ce fait on va identifier dans ce diagramme les cause qui ont un effet négative sur la cohérence de la fonction de CG dans l'intérêt de permettre aux responsable e l'entreprise d'avoir une vision des causes possibles d'une situation de l'incohérence de CG.

Figure N°12 : Diagramme d'Ishikawa



Source : élaboré par nous-même tableau réalisé sur la base de l'entretien.

Ce diagramme met en évidence de nombreuses causes des problèmes de système du contrôle de gestion observé durant la période de stage et identifier lors les entretiens telles qu'on trouve des causes concernant les **méthodes** utilisées comme l'absence de comptabilité analytique, TBD et les indicateurs utilisés sont orienté beaucoup seulement vers les indicateurs financier de résultat sans pris en considération les autres piliers qui sont complémentaires (client, apprentissage, processus interne) ,autre mot dit absence de TBDP ceci va engendrer des effets sur la satisfaction des autres partie prenante comme client (à travers la qualité de service, le délai), salarié(à travers le climat social) et l'entreprise(à travers l'image et la notoriété). , ainsi que des causes à d'origine d'une **matière** exemple retard de circulation de l'information vu que l'absence de SI, risque de fiabilité des données ce que va influencer la prise de décision.

Des causes concernant la **main d'œuvre** comme l'insuffisance d'effectif ce que va mener à l'incompatibilité des tâches, manque de formations de personnel... ainsi des causes associés aux **matérielles** parmi elles on trouve l'utilisation de l'outil informatique EXCEL pour le retraitement des données c que éloigne le contrôleur de son rôle principal d'analyse et de faire le reporting...

Autres recommandations

A travers les investigations que nous avons menées et suites aux analyses faites, nous avons essayé de formuler des recommandations en fonction des faiblesses et risques identifiés. Ces recommandations porteront sur l'appréciation de la fonction de contrôle de gestion au sein de la GAM et leur mise en œuvre permettront d'améliorer la gestion de la compagnie :

- Pour mener à bien ses différentes activités la DCG doit être rattachée absolument à la DG
- La GAM doit utiliser de plus les autres outils du CG à avoir les TBD, la comptabilité analytique et pratiquer de façon rigoureuse à l'élaboration et au suivi de l'exécution du budget ;
- Le système de CG aurait beaucoup gagné s'il disposait d'un tableau de bord présenté de façon synthétique qui détermine l'ensemble des indicateurs et des informations essentielles. Cet outil permettrait de prendre des décisions et d'orienter la gestion dans le but d'atteindre les objectifs ;

- Apres notre analyse et constat nous avons optés de proposer à la GAM assurance un TBDP avec des indicateurs que nous avons jugés utiles pour atteindre les objectifs fixé en tenant compte les quatre perspectives (financier, processus interne, client, innovation et apprentissage) ; (voir ci-dessous l'illustration du TBDP proposé à la GAM)
- Mettre en place au plus tôt possible la comptabilité analytique (en cours de la mise en place) afin d'avoir une idée des couts des centre de responsabilité, les couts de revient des produits des différentes activités.
- Mettre en place SI global au plus tôt possible afin de fournir à chaque membre de l'organisation les informations nécessaires à la prise de décision, rappelons que la GAM a déjà entamé la mise en place de ce système (Pro@ssur);
- L'audit de la fonction contrôle de gestion dans le but de déceler les faiblesses et le dysfonctionnement de cette fonction et de proposer des voies d'amélioration pour une performance de la fonction.

Tableau N° 13 : illustration d'un TBDP proposé à GAM

Dimension	Indicateur	Formule	Réalisation	Objectif	Tendance %	Interprétation
financiers & économiques	Croissance CA	CA(n)-CA (n-1)				
	CA réalisé (hors auto)	CA non auto(n)- CA non auto (n-1)				
	Marge opérationnelle	(Résultat d'exploitation / CA) *100				
processus interne	Nombre d'agence directe reconvertie en AGA	Nombre d'agence AGA / Nombre d'agence direct cible				
Client	Taux de fidélisation	Nombre de renouvellement(n) / Nombre de renouvellement (n-1)				
Innovation & Apprentissage	Satisfaction du personnel	Nombre de démission / effectif				

Source : élaboré par nous-même

Conclusion

Le contrôle de gestion est outil de pilotage de l'entreprise. Le déploiement de son processus permet de s'assurer la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et de vérifier l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis.

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion au sein de la GAM nous a permis de faire ressortir un certain nombre de dysfonctionnements ou d'insuffisances auxquelles nous avons essayé de trouver des solutions.

L'analyse des résultats de l'étude a montré des faiblesses par rapport à :

- La structure et fonctionnement de l'organisation de la GAM qui présente des limites par rapport aux procédures qui sont nécessaires au bon déroulement de la fonction et manque d'effectifs pour accomplir les tâches.
- La mise en place et l'utilisation d'outils de contrôle de gestion, où nous notons : une absence de la TBD, une absence de comptabilité analytique et un contrôle budgétaire fait de manière informelle. Il existe aussi des insuffisances dans le reporting qui se limite à la transmission des données.

Pour pallier ces dysfonctionnements, nous avons formulé un certain nombre de recommandations qui portent principalement sur la mise en place et l'utilisation des outils de pilotage (comptabilité analytique et TBD), ainsi la mise en place d'un SI de gestion performant, adapté aux besoins de l'activité en termes de traçabilité des opérations, de sécurité, de rapidité et de fiabilité des informations.

Conclusion générale

Aujourd'hui, toute entreprise justifie son existence à travers la poursuite de ses objectifs. A ce titre chaque entreprise doit tout d'abord passer par une organisation efficace et par la maîtrise de son fonctionnement. Autrement dit, par un dispositif de contrôle interne efficace et efficient. C'est dans cette optique que l'audit interne apparaît comme l'un des moyens privilégiés pour parvenir à cette fin.

Le contrôle de gestion constitue l'un des instruments, voire plus important, auquel les entreprises devront recourir pour être performants. Par conséquent, un service de contrôle de gestion efficace est une nécessité absolue ; il a pour mission l'amélioration de la qualité de gestion de l'entreprise et le pilotage de sa performance, il s'organise ainsi en sous-systèmes tels que, le système budgétaire, le système de comptabilité analytique permettent le traitement de l'information et l'exécution des tâches. En effet, il confère aux dirigeants une aide dans la prise de décision.

A l'issue de ce projet de recherche, il est intéressant de se rappeler que l'objectif de cette étude était de présenter la méthodologie de l'audit interne et ses outils pour évaluer et apprécier la qualité des prestations du contrôle de gestion en l'absence d'un référentiel dédié à la fonction.

Notre étude nous a abouti à puiser dans un premier temps une large revue de littérature et à appréhender les fondements théoriques dans le domaine d'audit interne et contrôle de gestion. Dans un second temps, nous avons permis d'acquérir une expérience en matière de ces deux fonctions et pensons avoir apporté notre contribution à la GAM assurances.

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une méthodologie de recherche consistant à collecter les données par le biais des entretiens semi directifs avec certains cadres de la compagnie, à analyser et faire ressortir les dysfonctionnements de cette fonction.

A travers l'analyse de notre cas pratique, nous avons pu exposer l'étude des différentes phases de la mission d'audit de la fonction contrôle de gestion que nous avons suivie. Cette démarche nous a permis de faire ressortir les faiblesses de l'activité contrôle de gestion aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan fonctionnel. A cet effet,

principaux risques ressortis concernant la fiabilité des données servant au suivi de l'activité, ainsi l'absence du TBD et la comptabilité analytique.

Ainsi, l'évaluation des pratiques du contrôle de gestion de la GAM axée sur : l'organisation et son fonctionnement, les activités réalisées par la fonction contrôle de gestion et fiabilité de l'information.

En revenant aux résultats et constats qui, ressortis de nos travaux, ont montré l'existence de certains dysfonctionnements et insuffisances liés à l'activité du contrôle de gestion. Ces insuffisances se rapportent principalement à ces deux axes :

Axe organisationnel :

- La fonction de CG et rattachée relativement à la direction générale ;
- L'effectif insuffisant du personnel ;
- L'absence de formations ;
- Absence de manuel des procédures ;
- L'absence de système d'information.

Axe activité et outils :

- Absence de TBD, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire ;
- Le rôle principal de reporting, qui est le pilotage, n'est pas pris vraiment en considération ; son rôle se résume dans la transmission de l'information au plus haut
- Absence des indicateurs de performance ;
- Contrôle budgétaire informel.

Nous sommes en mesure dès lors de vérifier les hypothèses de notre recherche qui se résument en trois hypothèses à savoir :

- ✓ **Confirmer** la première hypothèse qui stipule que l'audit interne à la GAM est un système de contrôle interne efficace pour assurer la qualité de l'information qui sert de base pour la prise de décision ;
- ✓ **Infirmer** la deuxième hypothèse qui soutient que le système de contrôle de gestion est efficace et constitue un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision, de fait, l'absence de TBD et la comptabilité analytique, qui représentent des outils

indispensables ; ainsi le reporting qui constitue un canal de traitement des données remontées et se limite dans la transmission d'information à la DG.

- ✓ **Confirmer** la troisième hypothèse portant sur l'audit de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM qui s'assure de la bonne maîtrise des risques liés au CG et contribue à son appréciation en détectant ses points faibles et en les soumettant aux autorités pour les mesures correctives.

Ces résultats permettent de répondre à la problématique de notre recherche : l'audit interne joue un rôle important dans l'évaluation de la fonction contrôle de gestion et contribue à son appréciation et amélioration en donnant une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs escomptés de l'organisation, la fiabilité de l'information servant à la prise de décision.

Eu égard à ces insuffisances, nous avons formulé des recommandations pour l'amélioration du système afin d'améliorer l'activité contrôle de gestion. Ces recommandations couvrent les différents pôles à savoir :

L'organisation :

- Le recrutement et la formation d'agents pour le compte de la direction du contrôle de gestion ;
- Mettre en place un système d'information plus performant, adapté aux besoins de l'activité en termes de rapidité et fiabilité de l'information.

Activité et outils :

- La mise en place de comptabilité analytique ;
- La conception et la mise en place d'un TBD ;
- L'opérationnalisation du contrôle budgétaire ;
- Il est opportun d'élaborer un tableau de bord prospectif pour identifier les indicateurs relatifs aux quatre axes (financier, processus interne, client, apprentissage).

De façon générale, afin d'aider le dirigeants à une meilleure prise de décision et un bon pilotage, de nouveaux outils doivent être appliqués dans la gestion de son organisation.

Toutefois notre étude présente certaines contraintes. Nous y voyons principalement trois : la limite du temps qui lui a été imparti. La deuxième limite réside dans le manque des documents relatif à la mission d'audit de la fonction contrôle de gestion à cause de l'inexistence de méthode standard ou cadre référentiel pour auditer cette fonction. En ce qui concerne la limite au niveau de l'étude terrain, est la confidentialité et la sécurité de l'information vue la sensibilité de la fonction contrôle de gestion.

Par ailleurs, notre étude aurait été plus complète si les informations sur d'autres outils étaient disponibles au sein de la GAM assurance, nous citons à titre exemple TBD et ses différents indicateurs de performance ainsi que la comptabilité analytique.

Pour les recherches futures, nous souhaiterions que les futurs chercheurs dans ce domaine compléteront dans leurs études ultérieures les insuffisances du présent travail, en les proposant les thèmes suivants :

- L'audit de la fonction contrôle de gestion peut-il redonner aux dirigeants confiance sur la fiabilité des informations financières ? ;
- Entre l'audit interne et contrôle de gestion y a-t-il synergie ou risque de rivalité ?
- La contribution de l'audit interne et contrôle de gestion dans la gouvernance de l'entreprise

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAZARD.C et SEPARI.S, Contrôle de gestion : manuel et application, Dunod, Paris 2010.
2. Bellut.S, S'auditer pour progresser, Ellipses, 2008.
3. BERNARD.A et GERALD.N, Mini manuel de contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2011.
4. BERNARD.F et all, Contrôle interne, Maxima, Paris, 20016.
5. BUGARD et al, L'essentiel du contrôle de gestion, Eyrolles, Paris, 2013.
6. COLLIN.L et VALIN.G, Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégiques, Dalloz, 1992.
7. DESIRE-LUCIANI.M et al, Le grand livre du contrôle de gestion, Eyrolles, Paris, 2013.
8. EBANDO WA MANDZILA.E, chapitre 1 : Organisation et méthodologie de l'audit interne, In : BERTIN Elisabeth, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Eyrolles, Paris, 2007.
9. FREIEDERICH.M et LANGLOIS.G, Le meilleur du DSCG comptabilité et audit, Foucher, Paris, 2008.
10. GIRAUD et al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino, Paris, 2002.
11. GIRAUD.F et al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino, Paris, 2004.
12. GLAUD.G et JEAN.B, Auditer et contrôler les activités de l'entreprise, Foucher, Paris, 2003.
13. GRAND.B et VERDALLE.B, audit comptable et financier, Economica, 1999.
14. GRANDGUILLOT.B.F, L'essentiel de la comptabilité de gestion, Gualino, Paris, 2014.
15. GUEDJ.N, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Paris, Organisation, 2000.
16. IFACI, Les outils de l'audit interne, Eyrolles, Paris, 2013
17. ISACA, manuel de préparation CISA 2013, Rolling, USA, 2013
18. KHELASSI.R, Les applications de l'audit interne, Houma, Alger, 2010.
19. KURT F.Reding et al, Manuel de l'audit interne, Eyrolles, Paris, 2015.
20. LANGLOIS.L et al, Contrôle de gestion, Foucher, Paris, 2006

Bibliographie

21. LECLERE.D, L'essentiel de la gestion budgétaire, Eyrolles, 2012.
22. MADDOZ.J, L'Audit et les projets : 100 questions pour comprendre et agir, Afnor, 2003.
23. PIGE.B, Reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité ; 2 eme édition, Ems, 2011.
24. PWC et IFACI, Coso - Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage, Eyrolles, Paris, 2014.
25. RENARD.J et NUSSBAUMER.S, Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration, Eyrolles, Paris, 2011.
26. RENARD.J et NUSSBAUMER.S, Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleur collaboration, Organisation, Eyrolles, Paris, 2011.
27. RENARD.J, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Eyrolles, Paris, 2012.
28. SCHICK.P, Audit interne et référentiels de risques, Dunod, Pris, 2010.
29. SCHICK.P, Mémento de l'audit interne, Dunod, Paris, 2007.
30. SELMER.C, Construire et défendre son budget : outils, méthodes et comportements, Dunod, Paris, 2003.
31. SILLERO.A, audit et révision légale, Eska, 2000.

Revues et Articles

32. Document IFACI, cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, publié en janvier 2014.
33. IFACI et IIA, Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, publiées en 2013 et révisées en 2015.
34. Rapport de l'OCDE, Contrôle et Audit internes : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public, Paris, 13 avril 2011.
35. ROUFF.J.L, Les outils de l'audit interne, Revue de l'audit interne, 2002, N°158.

Bibliographie

Thèses et mémoires

36. CHEKROUN.M, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance d système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprise Algérienne, thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, université Abou bekr Belkaid Tlemcen, 2013.
37. TABBECH.F, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques cas : compagnie Algérienne d'assurance et de réassurance, école supérieure de commerce kolea, 2014.
38. ZIANLA, Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprise Algériennes, Université Abou bekr belkaid, Tlemcen, 2014.

Sites internet

39. <http://www.scholarvox.com>
40. <https://gamassurances.com>
41. <https://www.memoireonline.com>
42. www.formation-audit-ecofi.com
43. www.larousse.fr

Glossaire

A

Assurance raisonnable : Niveau d'assurance étayé par des procédures et des jugements d'audit généralement acceptés. Il peut concerner l'efficacité du contrôle interne, la maîtrise des risques, la réalisation des objectifs ou d'autres conclusions relatives à la mission.

Assurance : une opération par laquelle une partie, l'assuré, e fait promettre, moyennant une rémunération, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque..

C

Conformité : Satisfaction d'une exigence/ **non-conformité** : non-satisfaction d'une exigence.

Conseil : Organe de gouvernance d'une organisation. Il peut s'agir d'un Conseil d'administration, d'un Conseil de surveillance, de l'organe délibérant d'un organisme public ou d'une association ou de tout autre organe y compris le Comité d'audit auquel le responsable de l'audit interne peut être rattaché sur le plan fonctionnel.

Corrective : Action menée pour éliminer les causes des non conformités.

Coût : C'est l'ensemble des frais endurés par la production ou la réalisation de quelque chose.

E

Ethique : un ensemble de valeurs morales qui guident les comportements au-delà des obligations définies sur le plan légal.

F

Formation : Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs.

I

Indicateur : est une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à monter les changements obtenue ou les progrès accomplis par un programme en vue de la réalisation d'un effet spécifique.

M

Management : ensemble des moyens techniques et humains mis à la disposition d'une entreprise pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

Glossaire

N

Norme : Accord qui contient des spécifications précises, des règles, et des lignes directrices.

O

Objectif : C'est le résultat que nous cherchons à atteindre dans un projet.

P

Performance : Un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier.

Pilotage : mesure du gré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'une activité, s'inscrit dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.

Procédure : Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en y ajoutant de la valeur ajoutée..

R

Référentiels : Normes, mesures ou exigences requises, utilisées pour évaluer ou vérifier une observation (ce qui devrait être).

Risque : un risque est la probabilité qu'une personne subisse un préjudice ou des effets nocifs pour sa santé en cas d'exposition à un danger. Cette notion peut également s'appliquer à des situations où il y a perte de biens ou d'équipements.

S

Stratégie : consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaine, technologiques, etc) ; qui engage l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel.

Système : Un système est décrit comme un ensemble d'éléments en interaction entre eux et avec l'environnement, intégré pour rendre à son environnement les services correspondants à sa finalité.

V

Valeur ajoutée : Les activités d'assurance comme les activités de conseil apportent de la valeur ajoutée en contribuant à améliorer les opportunités de réaliser les objectifs de

Glossaire

l'organisation, en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques.

Annexes

Annexe N° 1

Les normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification : « ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement : « ce qu'ils font »
<p>1000 : Mission, pouvoir et responsabilité</p> <p>1100 : indépendant et objectivité</p> <p> 1110- indépendance dans l'organisation</p> <p> 1120- Objectivité individuelle</p> <p> 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité</p> <p>1200 : Compétence et conscience professionnelle</p> <p> 1210- Compétence</p> <p> 1220- Conscience professionnelle</p> <p> 1230- Formation professionnelle</p> <p>1300 : programme d'assurance et de la qualité</p> <p> 1310- Evaluation du programme qualité</p> <p> 1311- Evaluations interne</p> <p> 1312- Evaluation externe</p> <p> 1320- Rapport relatifs au programme qualité</p> <p> 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »</p> <p> 1340- Indication de non-conformité</p>	<p>2000 – Gestion de l'audit interne</p> <p> 2010 – Planification</p> <p> 2020 – Communication et approbation</p> <p> 2030 – Gestion des ressources</p> <p> 2040 – Règles et procédures</p> <p> 2050 – Coordination</p> <p> 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale</p> <p>2100 – Nature du travail</p> <p> 2110 – Management des risques</p> <p> 2120 – Contrôle</p> <p> 2130 – Gouvernement d'entreprise</p> <p>2200 – Planification de la mission</p> <p> 2201 – Considérations relatives à la planification</p> <p> 2210 – Objectifs de la mission</p> <p> 2220 – Champ de la mission</p> <p> 2230 – Ressources affectées à la mission</p> <p> 2240 – Programme de travail de la mission</p> <p>2300 – Accomplissement de la mission</p> <p> 2310 – Identification des informations</p> <p> 2320 – Analyse et évaluation</p> <p> 2330 – Documentation des informations</p> <p> 2340 – Supervision de la mission</p> <p>2400 – Communication des résultats</p> <p> 2410 – Contenu de la communication</p> <p> 2420 – Qualité de la communication</p> <p> 2421 – Erreurs et omissions</p> <p> 2430 – Indication de non-conformité aux normes</p> <p> 2440 – Diffusion des résultats</p> <p>2500 – Surveillance des actions de progrès</p> <p>2600 – Acceptation des risques par la direction Générale</p>

Source : SCHICK.P, *Memento d'audit interne*, Dunod, Paris, 2007, p 217.

Annexe N°2**Guide d'entretien**

Bonjour Mr/Mme,

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'études au sein de l'Ecole supérieure de commerce (ESC) pour l'obtention d'un Master en science financière et comptabilité (Option Finance et Comptabilité) dont le thème s'intitule : *«l'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la fonction contrôle de gestion cas : GAM assurance »*, nous souhaitons avoir vos réponses sur ces questions ayant une relation avec notre thème de recherche afin d'essayer d'analyser et d'interpréter le dysfonctionnement figurant dans l'activité contrôle de gestion au sein de GAM et d'apporter des recommandations en vue d'une amélioration possible.

Je vous garantis la confidentialité de vos réponses.

Veillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité.

A. Destinataire : directeur de la DCG**Les missions :**

1. Quelles sont les différentes missions qui sont assigné à votre direction ?
2. Rencontrez-vous des difficultés dans l'exercice de vos missions ? si oui les quelles ?
3. L'environnement interne de la GAM vous permet-il d'accomplir aisément vos missions ?

Axe Organisation :

1. quelle est votre position dans l'organigramme ? Comment la trouviez-vous ?
2. quels sont les autres directions lesquelles vous travaillez conjointement ?
3. Le positionnement de la direction du CG permet-il de bien dialoguer avec les autres services de GAM ?
4. Le positionnement de la direction du CG permet-il l'obtention des informations facilement ?

Les outils du contrôle de gestion :

5. Quels sont les différents outils de contrôle de gestion utilisés à GAM ?
6. Pensez-vous qu'ils sont assez pertinents pour vous permettre de mener à bien votre mission ?
7. Il y a-t-il une comptabilité analytique ?
8. Qu'est-ce que qui explique la non tenue d'une comptabilité de gestion à GAM assurance malgré sa taille ?
9. Pensez-vous de mettre en place la comptabilité de gestion à court terme ?

10. Pensez-vous que la comptabilité de gestion permettra de maîtriser plus les coûts que supporte GAM assurance ?

Tableau de bord et reporting

11. Comment appréciez-vous le rôle et l'importance des TDB et Reporting ?
12. Disposez-vous d'un système d'alerte pour détecter immédiatement les dérapages ?
13. Le reporting est-il pour vous un outil d'aide à la décision
14. quelle est la contribution des TDB et Reporting dans la performance de l'entreprise ?

Le budget

15. Qui met en œuvre la stratégie adoptée à GAM ?
16. Existe-t-il une cohérence entre le plan et le budget ?
17. Décrivez nous le processus d'élaboration des budgets ?
18. Existe-t-il un manuel de procédure budgétaire ? Et est-ce que vous le suivez pour assurer la qualité du budget (réaliste, correctement répartis, contribue à la réalisation des objectifs) ?
dans le processus d'élaboration du budget, demande-t-on l'avis des
19. exécutants ? Découle-t-il d'un plan imposé ou discuté ?
20. Existe-t-il grands écarts entre précisions et réalisations ?
21. quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans le processus budgétaire ? Avez-vous des recommandations pour améliorer cette dernière ? Que pensez-vous
de la mise en place d'un comité de budget pour assurer la coordination des activités et le
22. suivi budgétaire ?

Destinataire : DFC/ directeur commercial/ PCO

1. Le contrôle de gestion est-il, selon vous, une fonction indispensable pour une bonne gestion au sein au sein de la GAM Assurance ?
2. Quelle relation reliez-vous avec la DCG ?
3. Bénéficiez-vous des services du CG
4. Quelles sont les prestations qui vous apporte le CG ?
5. Quelles sont les prestations non encore reçues que vous souhaiteriez recevoir du contrôle de gestion ?
6. Comment évaluez-vous le processus budgétaire
7. Comment évaluez-vous la capacité du contrôle de gestion à prendre en compte vos besoins ?
8. Selon vous le contrôle de gestion peut-il vous aider à être plus efficace dans la réalisation des missions dévolues à votre direction ?

Annexe N°3

Total production

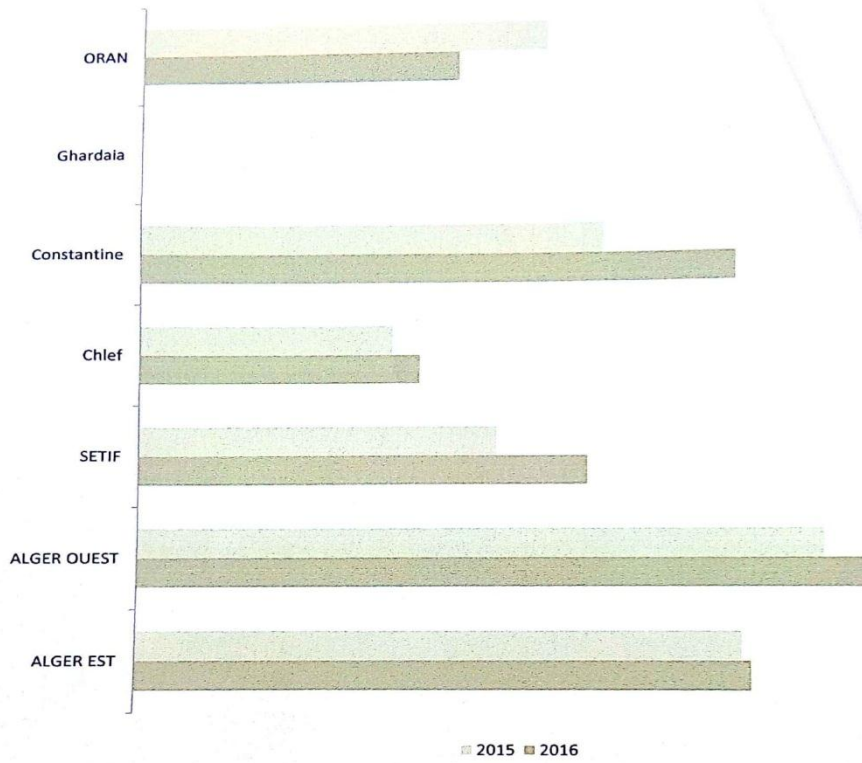
Total Production							
2016	ALGER EST	ALGER OUEST	SETIF	Chlef	Constantine	ORAN	Total
Janvier	63 213 588	74 020 231	60 603 194	30 907 261	64 923 514	45 804 853	339 472 641
Février	61 913 598	69 967 597	34 166 527	26 504 104	54 134 621	31 382 619	278 069 066
Mars	67 596 311	84 817 079	47 347 540	31 571 127	69 080 674	24 095 761	324 508 494
Avril	61 745 258	91 776 232	43 806 295	33 069 777	90 799 978	19 550 204	340 747 744
Mai	49 141 796	70 434 931	42 683 813	26 357 318	62 516 917	22 419 383	273 554 158
Juin	53 441 883	64 266 956	44 749 895	28 604 135	64 506 365	24 922 087	280 491 322
Juillet	54 665 365	77 621 473	37 815 154	26 875 637	54 978 068	16 864 850	268 820 548
Août	51 945 469	68 398 782	37 937 350	25 649 071	56 145 152	17 932 823	258 008 648
Septembre	47 089 804	83 701 238	36 219 570	24 321 704	61 830 452	16 038 687	269 201 456
Octobre	50 135 170	59 053 758	37 333 652	28 833 771	57 871 632	19 869 028	253 097 011
novembre	56 470 470	63 023 102	39 919 799	24 367 180	58 999 819	28 284 741	271 065 110
decembre	66 555 740	102 566 008	44 301 502	30 689 279	84 691 632	36 103 610	364 907 772
Total	683 914 451	909 647 387	506 884 292	337 750 367	780 478 824	303 268 647	3 521 943 969

2015	ALGER EST	ALGER OUEST	SETIF	Chlef	Constantine	ORAN	Total
Janvier	60 326 629	63 597 276	47 045 856	27 517 360	50 372 848	70 775 892	319 635 860
Février	66 998 882	76 698 281	30 048 402	26 227 172	43 384 290	31 641 120	274 998 148
Mars	62 705 688	75 044 841	36 305 085	26 357 672	53 393 547	26 965 411	280 772 243
Avril	65 879 526	69 275 152	37 717 236	30 612 943	57 009 351	40 864 244	301 358 452
Mai	50 434 891	76 983 806	35 266 497	26 350 841	47 543 514	20 997 770	257 577 318
Juin	54 605 515	85 505 290	47 973 689	29 712 257	49 402 779	22 204 500	289 404 030
Juillet	57 646 982	66 730 017	29 971 195	27 575 257	46 131 367	25 862 773	253 917 591
Août	44 704 304	65 807 787	33 127 018	23 855 998	42 974 113	26 827 774	237 296 994
Septembre	44 084 826	93 405 864	32 519 443	26 240 943	49 830 169	21 169 591	267 250 837
Octobre	55 041 106	62 600 681	38 526 482	27 870 869	57 513 009	19 832 824	261 384 972
novembre	52 341 684	56 723 091	33 511 875	23 012 314	50 598 970	17 852 881	234 040 815
decembre	58 620 433	78 733 485	44 976 453	27 233 284	62 465 836	48 743 185	320 772 676
Total	673 390 466	871 105 572	446 989 231	322 566 910	610 619 793	373 737 965	3 298 409 937

2016 vs. 2015	ALGER EST	ALGER OUEST	SETIF	Chlef	Constantine	ORAN	Total
Janvier	5%	16%	29%	12%	29%	-35%	6%
Février	-8%	-9%	14%	1%	25%	-1%	1%
Mars	8%	13%	30%	20%	29%	-11%	16%
Avril	-6%	32%	16%	8%	59%	-52%	13%
Mai	-3%	-9%	21%	0%	31%	7%	6%
Juin	-2%	-25%	-7%	-4%	31%	12%	-3%
Juillet	-5%	16%	26%	-3%	19%	-35%	6%
Août	16%	4%	15%	8%	31%	-33%	9%
Septembre	7%	-10%	11%	-7%	24%	-24%	1%
Octobre	-9%	-6%	-3%	3%	1%	0%	-3%
novembre	8%	11%	19%	6%	17%	58%	16%
decembre	14%	30%	-2%	13%	36%	-26%	14%
Total	1,6%	4,4%	13,4%	4,7%	27,8%	-18,9%	6,8%

Suite

Total production



Suite

Cumulé de production a déc 2016

		AUTO						
P A R T I C U L I E R S		2 851,35						
		2 438,18	81%		413,18			
		2 693,53	76%	69%	12%	24%	828,42	
				7%	12%			
			255,35	19%		415,24		
			670,59					
		NON AUTO						

TOTAL : 3 521,94
Check *0,00*

Annexe N°4

Ordre de mission



Votre protection
est notre engagement

ORDRE DE MISSION AUDIT

Objet :

Date :

Nous vous informons du prochain démarrage d'une mission d'audit interne portant xxxxxxxx.

Cette mission est inscrite au plan d'audit de l'année xxx, et a pour principaux objectifs xxxx

- Date de début et durée estimée

Cette mission commence xxxxxx et nous prévoyons de vous présenter nos conclusions d'ici le xxxx .

- Equipe d'audit :

X

X

A noter que des travaux préliminaires seront réalisés, à travers notamment la réalisation d'entretiens avec les membres de vos équipes affectés au processus audité.

Nous vous prions de bien vouloir aviser vos collaborateurs de cette mission et vous remercions par avance de votre coopération.

Vous trouverez dessous la liste des documents à faire parvenir à la mission, cette liste n'est pas exhaustive, et des compléments pourront être demandés au fil des travaux.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Annexe N°5

1. Les objectifs stratégiques de la GAM assurance

Les objectifs que nous allons définir ici doivent être en adéquation avec chaque perspective. Ces objectifs vont tourner autour des points suivants :

1.1. Objectif stratégique à court terme (2ans)

1. Remise à niveau des structures organisationnelles de gestion (stratégique, tactique, opérationnel).
2. Reconfiguration du réseau (agence direct en AGA).
3. Diversification du portefeuille en souscrivant d'avantage des affaires en risque divers, engineering et transport, diminution de la part CA de l'automobile dans la structure du portefeuille en particulier la souscription des garanties les plus rentables et d'éviter les grandes à forte sinistralité.
4. Réduire les couts et les charges fixes de fonctionnement, en optant pour une optimisation rationnelle.
5. Renforcement de la solvabilité.
6. Réalisation de résultats (techniques, financières) bénéficiaires.
7. Développer des produits innovants.
8. Améliorer la qualité de prestation (souscription, indemnisation).
9. Avoir un traité de réassurance avantageux et préférentiel.

1.2. Objectif stratégique à moyen terme (3ans)

1. Le recouvrement des créances sur assurés.
2. Mettre en place d'un nouveau système d'information intégré Pro-Assur, dans les perspectives de mettre en place d'un Datawarehouse et data mining, pour un pilotage stratégique intégré.
3. Fidéliser la clientèle.
4. Mettre fin à la concurrence déloyale et au dumping (cotation professionnelles des risques).

1.3. Objectif stratégique à long terme (5ans)

1. Assurer une croissance durable de la compagnie par un développement durable.
2. Consolidation de l'image dans le marché.
3. Accroître le profil et la rentabilité financière.

4. Atteindre un chiffre de **4,5%** de la part du marché du secteur des assurances dommage suivant le B.P élaboré.

Les objectifs énumérés plus haut vont être répartis entre les quatre dimensions du tableau de bord prospectif que sont : Dimension financière, Dimension client, Dimension processus interne et Dimension innovation et apprentissage.

2. Classement des objectifs selon les dimensions du TPE

2.1.Objectifs de dimension financière

L'objectif premier de la GAM assurance est de retrouver une place dans le marché des assurances d'une part et d'autre part en faisant plus de profits.

L'objectif financier est de :

1. Augmenter le chiffre d'affaires.
2. Satisfaire les actionnaires.
3. Réduire la structure des couts et charges. (management stratégique par l'approche des couts).
4. Améliorer la productivité.

2.2.Objectifs de dimension clients

La logique de service contrairement au simple échange d'argent, renforce la proximité avec les assurés et l'image des assureurs. La relation assureur assuré doit être consolidée, par des actions puissantes facteur de fidélisation car le résultat est immédiatement tangible pour l'assuré.

Pour développer son chiffre d'affaires, la GAM assurance doit mettre à la disposition de ces assurés les produits les plus appréciés et innover pour attirer de nouveaux clients. Pour ce cas deux objectifs sont visés par la GAM, ce sont :

1. Fidéliser la clientèle existante.
2. Attirer de nouveaux clients.
3. Améliorer les produits et services de prestation de la GAM assurance.

2.3.Objectifs de dimension processus :

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur.

L'objectif de cette dimension est :

1. Rendre plus opérationnelle la structure de la GAM assurance.
2. Minimiser les problèmes opérationnels.
3. Améliorer la qualité du réseau.

2.4.Objectif de dimension innovation et apprentissage

C'est la dernière dimension du tableau de bord prospectif il concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long.

Ces composantes essentielles sont les hommes, les systèmes et les procédures.

De façon pratique nous distinguons quelques objectifs à ce niveau :

1. La mise en place d'un système de gestion intégré.
2. La bonne circulation de l'information entre les différents départements.
3. La motivation des salariés.
4. Formation du personnel.

Annexe N°6

Questionnaire du contrôle interne

Questions	Réponses	
	Oui	Non
Organisation		
Existe-il dans votre entreprise une direction en charge du contrôle de gestion	x	
Faites-vous du contrôle de gestion ?	x	
Le positionnement de la DCG vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?	x	
Fonctionnement		
L'activité de votre direction est-elle formalisée dans des fiches de postes ?		x
Est-ce qu'il existe un manuel de procédure de contrôle de gestion ?		x
Les moyens alloués au contrôle de gestion sont-ils suffisants	x	
Ces moyens répondent-ils aux besoins	x	
Est-ce que les contrôleurs de gestion bénéficient de formation régulière pour actualiser leurs connaissances dans le domaine ?		x
Tableau de bord et reporting		
Disposez-vous de tableau de bord vous permettant de suivre l'activité ?		x
Connaissez-vous un tableau de bord prospectif ?	x	
Elaborez-vous un reporting ?	x	
Les informations vous parviennent-ils à temps ?		x
Fiabilité d'information		
La direction du CG a-t-elle défini une politique de sécurité des données ?	x	
Si oui par quelle manière ?		
- Mot de passe pour l'ordinateur	x	
- Mot de passe pour les documents de reporting		x
Les mots de passe font-ils l'objet d'un renouvellement régulier ?		x
Si oui, selon quelle périodicité ?		
Y a-t-il des contrôles de fiabilité qui sont mis en place pour garantir la fiabilité des données remontées, et qui serviront de		

base pour l'élaboration et la diffusion de Reporting ?		
Processus budgétaire		
Avez-vous connaissance des orientations stratégiques du management ?	x	
Existe-t-il un service de contrôle budgétaire ?		x
Préparez-vous chaque année les prés budgets ?	x	
Préparez-vous les budgets suivants :		
Budget de production	x	
- Budget de vente		
- Budget de provision	x	
- Budget d'investissement	x	
- Budget des frais généraux	x	

Annexe N° 7

Tableau des forces et faiblesses

Axes	Faiblesses	Forces
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de fiches de poste ; - Inexistence de manuel de procédures ; - Absence de formation des agents de la DCG ; - Manque d'effectifs ; - La centralisation de plusieurs tâches au directeur de CG . 	<ul style="list-style-type: none"> - Rattachement à la direction générale ; - La bonne ambiance du travail ; - Mains d'œuvre compétentes
Activité et outils de contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d TBD traditionnel et prospectif ; - Absence de la comptabilité analytique ; - Reporting n'est pas réalisé de façon approfondie, son rôle résume dans la transmission de l'information ; - Absence des indicateurs de performance ; - contrôle budgétaire informel ; - Manque de fiabilité de données . 	<ul style="list-style-type: none"> - Production d'outils e base nécessaires à la DCG (élaboration des budgets et reporting financier contribuant ainsi à la prise de décision de la direction générale).

Table de matière

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des annexes.....	IV
Résumé.....	V
Abstract	VI
ملخص.....	VII
Sommaire.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : Notions générales du contrôle interne et d’audit interne.....	2
Introduction.....	2
Section 1 : concepts essentiels de contrôle interne.....	3
1. Définition du contrôle interne.....	3
2. Les objectifs du contrôle interne.....	4
2.1. Protection du patrimoine.....	4
2.2. La fiabilité et l’intégrité des informations financières et opérationnelles.....	5
2.2.1. Fiabilité.....	5
2.2.2. Exhaustivité.....	5
2.2.3. Pertinence.....	5
2.2.4. Disponibilité.....	5
2.3. Le respect des lois, règlements et contrats.....	6

Table de matière

2.4.	L'efficacité et l'efficience des opérations.....	6
3.	Les composantes de contrôle interne.....	6
3.1.	Environnement de contrôle.....	7
3.2.	L'évaluation des risques.....	7
3.3.	Activités de contrôle.....	7
3.4.	Information et communication.....	8
3.5.	Pilotage.....	8
4.	Les risques liés au contrôle interne et ses limites.....	9
4.1.	Les risques.....	9
4.2.	Les limites.....	10
5.	Relation entre l'audit interne et contrôle interne.....	11
	Section 2 : Notions générales d'audit interne.....	12
1.	Définition de l'audit interne.....	12
2.	Le rôle de l'audit interne.....	13
3.	Mission de l'audit interne.....	13
3.1.	Mission d'assurance.....	13
3.2.	Mission de conseil.....	14
4.	Le cadre de référence des pratiques professionnelles.....	14
4.1.	Code de déontologie.....	16
4.2.	Normes pour la pratique professionnelle.....	17
4.2.1.	Normes de qualification.....	17

Table de matière

4.2.2.	Normes de fonctionnement.....	17
4.2.3.	Norme de mise en œuvre.....	17
5.	Le rattachement de l’audit interne.....	17
5.1.	Le rattachement à la direction générale.....	18
5.2.	Le rattachement au conseil d’administration ou comité d’audit.....	18
5.3.	Le rattachement à la direction opérationnelle.....	19
	Section 03 : La méthodologie de l’audit interne et ses outils.....	19
1.	La méthodologie de conduire une mission d’audit interne.....	19
1.1.	Définition de la mission.....	19
1.1.1.	Le champ d’application.....	20
1.1.2.	La durée.....	20
1.2.	Les trois phases fondamentales d’une mission d’audit interne.....	20
1.2.1.	La phase de préparation.....	21
1.2.2.	La phase de réalisation	22
1.2.3.	La phase de conclusion.....	23
2.	Les outils de l’audit interne.....	24
2.1.	Les outils d’interrogation.....	25
2.1.1.	Les sondages statistiques (échantillonnages).....	25
2.1.2.	Les interviews.....	26
2.1.3.	Les outils informatiques.....	26
2.2.	Les outils de description.....	27

Table de matière

2.2.1. L'observation physique.....	27
2.2.2. La narration.....	28
2.2.3. L'organigramme fonctionnel.....	28
2.2.4. La grille d'analyse des taches.....	28
2.2.5. Le diagramme de circulation.....	29
2.3. La mise en œuvre des outils	29
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : L'audit interne : outil d'appréciation du contrôle de gestion.....	31
Introduction.....	31
Section 01 : cadre conceptuel de contrôle de gestion	32
1.La notion de contrôle de gestion.....	32
1.1. Acceptations du verbe « contrôler »	32
1.2. Définitions de contrôle de gestion	32
2.Les objectifs du contrôle de gestion	34
2.1. Le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation :	34
2.2. Le contrôle de gestion doit fournir des informations :.....	34
2.3. Le contrôle de gestion sert au pilotage de performance :	34
3.Place de contrôle de gestion dans l'organisation.....	35
3.1. Le rattachement à la DG	35
3.2. Le rattachement à la DAF	35
3.3. Le rattachement du CG à ces clients internes	35
4.Le processus du contrôle de gestion	35
4.1. Phase de prévision :	36
4.2. Phase d'exécution :	36

Table de matière

4.3. Phase d'évaluation :	36
4.4. Phase d'apprentissage :	36
5. Les principaux outils de contrôle de gestion :	36
5.1. Le tableau de bord et reporting :	37
5.2. La gestion budgétaire	38
5.2.1. Planification stratégique	38
5.2.2. Le budget	39
5.2.3. Le contrôle budgétaire	39
5.3. La comptabilité de gestion	40
Section 02 : l'audit interne et contrôle de gestion : convergences, divergences et complémentarités	42
1. Convergences	42
1.1. Niveau d'intérêt sur les activités d'une entreprise	42
1.2. Pouvoir opérationnel	43
1.3. Evolution	43
1.4. Le rattachement hiérarchique	43
1.5. La participation à la réalisation des objectifs de l'entreprise	43
2. Divergences :	44
3. Complémentarités	46
3.1. Apport de la fonction audit interne à celle relatives au contrôle de gestion ...	47
3.2. Apport de la fonction contrôle de gestion à celle de l'audit interne	48
Section 03 : auditer la fonction contrôle gestion	49
1. De l'audit de conformité à l'audit d'efficacité	49
1.1. Audit de conformité	49
1.2. Audit d'efficacité	49
2. Les risques associés au système de contrôle de gestion	49
2.1. L'organisation du contrôle de gestion	49

Table de matière

2.2. Le choix des indicateurs	50
2.3. Le choix de méthodes de calcul de couts.....	50
3. Les axes d'un audit interne du contrôle de gestion	50
3.1. Les objectifs	50
3.2. Le système d'information	50
3.3. L'organisation.....	51
3.3.1. L'organigramme hiérarchique	51
3.3.2. L'analyse de poste :	52
3.3.3. La définition des pouvoirs et latitudes.....	52
3.4. Les procédures	52
3.5. Les règles de contrôle de gestion	52
3.6. Les outils de contrôle de gestion.....	53
3.6.1. Le tableau de bord	53
3.6.2. Le processus budgétaire :	54
3.6.3. Le calcul des coûts.....	55
4. Le déroulement de la mission de l'audit du contrôle de gestion	56
5. Les difficultés de l'audit du contrôle de gestion	57
5.1. La nature du domaine	57
5.2. Les réactions des acteurs.....	58
Conclusion	59

Chapitre 3 :L'audit de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM

Assurances.....	61
Introduction	61
Section 1 : Présentation de la Direction de la GAM assurances	62

Table de matière

1. Présentation de la compagnie.....	62
1.1. Historique.....	62
1.2. Structure de portefeuille de la GAM.....	63
2. Les objectifs et les missions de la GAM	64
3. Les tâches principales de GAM	64
3.1. Tâche productrice et tâche de remboursement des dommages.....	64
3.1.1. La tâche productrice	64
3.1.2. La tâche de remboursement des dommages	65
3.2. Tâche de réassurance et la tâche commerciale	65
3.2.1. La tâche de réassurance	65
3.2.2. La tâche commerciale.....	65
3.3. Tâche administrative et financière	66
3.3.1. La tâche administrative.....	66
3.3.2. La tâche financière et comptable	66
4. Organigramme de la société	66
5. Réseau de distribution	68
6. Les atouts de la GAM.....	68
Section 2: Description de la fonction contrôle de gestion au sein de la GAM	
Assurances.....	69
1. Méthodologie de recherche	69
1.1. Echantillon et technique de collecte de données.....	69
1.1.1. L'échantillon.....	69
1.1.2. Techniques de collecte de données.....	69
1.1.3. Analyse des données.....	71
2. Constitution de notre entretien	73
3. Compte rendu de l'entretien :	74
3.1. Mission de la fonction du contrôle de gestion :	74

Table de matière

3.2.	L'Organisation de la fonction contrôle de gestion.....	74
3.2.1.	Positionnement hiérarchique	74
3.2.2.	Structure organisationnelle.....	74
3.2.3.	Les moyens mis en œuvre	75
4.	Les outils du contrôle de gestion de la GAM	76
4.1.	Planification stratégique	76
4.2.	Le TBD et reporting.....	76
4.2.1.	A propos de reporting de la GAM.....	77
4.3.	Le processus budgétaire.....	77
4.3.1.	Elaboration du budget.....	77
4.3.2.	Le contrôle budgétaire	79
4.4.	les autres outils du contrôle de gestion.....	79
Section 3:Le déroulement de la mission d'audit de la fonction contrôle de gestion.....		79
1.	Les phases de la mission d'audit de la fonction CG.....	79
1.1.	Phase de préparation (d'étude)	80
1.1.1.	Lettre de mission	80
1.1.2.	Prise de connaissance de l'entité	80
1.1.3.	Découpage de la fonction contrôle de gestion en objets auditables.....	81
1.1.4.	Plan de mission (programme de travail).....	81
1.1.5.	Identification des risques : élaboration du tableau des risques.....	82
1.1.6.	Programme de vérification	84
1.2.	Phase de réalisation.....	84
1.2.1.	Description de la mise en œuvre du programme de vérification.....	84
1.2.2.	Evaluation de la fonction CG	84
1.3.	Phase de conclusion	85
1.3.1.	Synthèse des travaux	85

Table de matière

Conclusion.....	96
Conclusion générale.....	98
Bibliographie	
Glossaire	
Annexes.....	i