

Ecole Supérieure de Commerce

ESC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : comptabilité et finance

Thème :

**La contribution de l'audit interne dans la réalisation
des objectifs de l'entreprise.**

Etude de cas : EPE TONIC Industrie SPA

Elaboré par

Mr. BENSIAHMED Younes

Encadré par

Pr. DAHIA Abdelhafid

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Ecole Supérieure de Commerce

ESC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : comptabilité et finance

Thème :

**La contribution de l'audit interne dans la réalisation
des objectifs de l'entreprise.**

Etude de cas : EPE TONIC Industrie SPA

Elaboré par

Mr. BENSIAHMED Younes

Encadré par

Pr. DAHIA Abdelhafid

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Remerciements

Je remercie d'abord DIEU qui m'a rempli de foi et de force pour accomplir mon projet. A l'issu de mes études faites au sein de l'école supérieure de commerce, il est important de rendre hommage particulier à :

L'ensemble des professeurs et des dirigeants qui m'nt accompagnés et encadrés durant ma formation

Mon promoteur Mr. DAHIA ABD EL HAFID qui m'a honoré en acceptant de m'encadrer.

Je remercie aussi vivement les dirigeants de l'entreprise TONIC, notamment les responsables et cadres de la direction d'audit interne, plus particulièrement Mr RAHEM FARID qui m'ont permis de suivre le stage dans de bonnes conditions, de me faire bénéficiaire de leur savoir-faire et d'accéder aux documents et procédures utilisés par l'entreprise.

Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont aidé à assembler les informations nécessaires pour l'élaboration de ce travail.

Younes

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et sincères mots que je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite :

A ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie. Elle m'a appris à m'épanouir et à sourire afin d'être ce que je suis aujourd'hui.

A mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

A mon frère Hakim : je vous remercie pour ton soutien

A mon oncle Mezien : Merci pour vos précieux conseils adorables

A tous mes cousins et cousines.

A tous mes ami(e)s : Chichou, Hakou, Housseyn, kamel, Walid, Zaka, Ramzy, Aba, Aymen, Racha, Imene, marwa, Assia, Sarra, yamina

Je dédie aussi se travaille à tous les professeurs qui mon enseigner

Younes

Liste des abréviations :

COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

SEC : Securities and Exchange Commission

AICPA : the American Institute of Certified Public Accountants

SAP : Statement on Auditing procédure

IFAC : the international federation of accountants

IIA : Institute of Internal Auditors

ISA : International Standard on Auditing

PWC : PricewaterhouseCoopers

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

FRAP : la fiche d'observation

QCI : questionnaire de contrôle interne

LISTE DES TABLEAUX :

N°	Tableaux	page
1	comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	17
2	la Répartition de l'échantillon par sexe	88
3	La Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	89
4	La Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	89
5	La Répartition de l'échantillon par la spécialité	90
6	La Répartition des effectifs selon les années d'expérience	91
7	Les Réponses des répondants sur la question 6.	92
8	Les Réponses des répondants sur la question 7.	92
9	Les Réponses des répondants sur la question 8.	93
10	Les Réponses des répondants sur la question 9.	94
11	Les Réponses des répondants sur la question 10.	94
12	Les Réponses des répondants sur la question 11.	95
13	Les Réponses des répondants sur la question 12.	96
14	Les Réponses des répondants sur la question 13.	97
15	Les Réponses des répondants sur la question 14.	98
16	Les Réponses des répondants sur la question 15.	98
17	Les Réponses des répondants sur la question 16.	99
18	Les Réponses des répondants sur la question 17.	99
19	Les Réponses des répondants sur la question 18.	100
20	Les Réponses des répondants sur la question 19.	101

LISTE DES FIGURES :

N°	Figures	page
1	Etapas du processus de planification stratégique	39
2	la logique générale de la planification	42
3	la Répartition de l'échantillon par sexe	88
4	La Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	89
5	La Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	89
6	La Répartition de l'échantillon par la spécialité	90
7	La Répartition des effectifs selon les années d'expérience	91
8	Les Réponses des répondants sur la question 6.	92
9	Les Réponses des répondants sur la question 7.	92
10	Les Réponses des répondants sur la question 8.	93
11	Les Réponses des répondants sur la question 9.	94
12	Les Réponses des répondants sur la question 10.	94
13	Les Réponses des répondants sur la question 11.	95
14	Les Réponses des répondants sur la question 12.	96
15	Les Réponses des répondants sur la question 13.	97
16	Les Réponses des répondants sur la question 14.	98
17	Les Réponses des répondants sur la question 15.	98
18	Les Réponses des répondants sur la question 16.	99
19	Les Réponses des répondants sur la question 17.	99
20	Les Réponses des répondants sur la question 18.	100
21	Les Réponses des répondants sur la question 19.	101

Résumé

La concurrence, l'augmentation des risques, l'environnement en perpétuelle évolution et plusieurs autres facteurs, ont poussé les entreprises à reconnaître davantage l'importance du dispositif du contrôle interne pour bien maîtriser leurs activités et réaliser leurs objectifs,

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'une organisation et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une entreprise. Il concerne toutes ses activités et s'applique aux biens, aux individus et aux informations, quelles que soient les circonstances.

Afin de veiller au bon fonctionnement de système de contrôle interne au niveau d'une organisation, il est recommandé aux responsables de mettre en place une structure de surveillance et de suivi de ce système appelée : Audit Interne.

En effet, l'auditeur interne, est le garant du bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne présents au sein de l'entreprise. Son rôle est de veiller à ce que l'ensemble des risques soient maîtrisés par les opérationnels et que les objectifs fixés sont atteints.

C'est dans cet ordre d'idées que nous avons opté pour l'application de l'audit Interne à sein de l'entreprise TONIC industrie

Ce mémoire essayera donc de répondre à la problématique afin de démontrer si l'audit interne peut être créateur de valeur ajoutée dans l'entreprise par la contribution dans la réalisation de ses objectifs.

Mots clés : audit interne , contrôle interne, valeur ajoutée , objectifs , entreprise

Abstract

Competition, risk increases, the ever-changing environment and many other factors have led companies to recognize more the importance of internal control procedures of the device to properly master their business and achieve their goals,

An effective internal control system is an essential component of managing an organization and is the foundation for the safe and prudent operation of an organization. It applies to all its activities and applies to goods, individuals and information under all circumstances.

In order to ensure the proper functioning of an internal control system at the level of an organization, it is recommended that managers set up a monitoring and follow-up structure for this system called Internal Audit.

Indeed, the internal auditor is the guarantor of the proper functioning of the internal control system present within the company. Its role is to ensure that all risks are controlled by the operational staff and that the objectives set are met.

It is in this context that we opted for the application of internal audit within the company TONIC industrie

This thesis will therefore try to answer the problem in order to demonstrate whether internal audit can create added value in the company by contributing to the achievement of its objectives.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Fondement théorique de l'audit interne

Introduction

1.1. concept de contrôle interne

1.2. Historique et approche théorique de l'audit interne

1.3. méthodologie et les différents outils de l'audit interne

Conclusion

Chapitre 2 : l'audit interne comme fonction créatrice de valeur ajoutée

Introduction

1.1. Généralités sur l'entreprise et la planification stratégique

1.2. Les objectifs de l'entreprise

1.3. L'audit interne dans la gestion de l'entreprise

Conclusion

Chapitre 3 : la pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TONIC industrie

Introduction

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil TONIC industrie

1.2. l'audit interne en Algérie

1.3. cas pratique

Conclusion

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction Générale

De nos jours L'environnement est devenu de plus en plus complexe du fait que les entreprises sont bouleversées par une compétitivité accrue et une globalisation de l'économie.

La réussite et la survie de celle-ci dépend de son aptitude à intégrer la rapidité et la complexité de ces mutations. Ceci par la qualité d'anticipation et le degré de réactivité de ses managers.

Toutes ces raisons font émerger la nécessité d'une prise en compte des risques qui font que l'audit interne apparaît comme un métier, une fonction incontournable pour la gestion et la maîtrise des risques. La fonction d'audit donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un référentiel commun développé par l'institut international de l'audit interne, l'IIA mais cela n'empêche pas que les spécificités culturelles marquent fortement l'activité opérationnelle des auditeurs internes.

En Algérie l'audit interne a été introduit aux entreprises publiques en 1988 par l'article '40' Du décret 88/01 qui stipule que « les entreprises économiques sont tenues d'améliorer d'une constante leurs procédés de fonctionnement et gestion ».

L'Algérie devient ainsi l'un des pays où la fonction audit interne a un statut obligatoire, mais hormis les caractères obligatoires de cette loi le législateur n'a pas prévu aucun texte d'application. En effet la loi ne précise aucunement les domaines d'attribution de l'audit, les normes professionnelles, la qualification requise et le statut à confier à la fonction à l'intérieur de l'entreprise

Cette situation qui nous a pas laissé indifférent et a orienté notre choix pour le thème :

« La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Nous allons à travers ce travail mettre en relief l'apport de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise en vue d'y apporter d'éventuelles contributions .en résumé

« Comment l'audit interne apporte de la valeur dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ? ».

C'est dans cette optique que nous avons opté pour l'application de cet audit interne dans l'entreprise TOINC industrie.

Pour nous permettre une meilleure appréhension du sujet et afin de pouvoir répondre à la problématique principale, nous avons estimé convenable de diviser la problématique en les questions suivantes :

- ✚ Que refferme la notion d'audit ?
- ✚ Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne au sein de l'entreprise ?
- ✚ Quels sont les outils qu'utilise l'auditeur interne ?
- ✚ Qu'attend-t-on par objectifs d'entreprise ?
- ✚ Comment fixe –t-on les objectifs de l'entreprise ?

A cet effet nous admettons les hypothèses suivantes :

- ✚ **H1** : L'audit interne apporte à la Direction générale une information fiable sur le degré de maîtrise de ses activités.
- ✚ **H2** : L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations.
- ✚ **H3** : On peut compter sur l'audit interne comme un outil principal dans la gestion des risques afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

L'objectif de notre mémoire est de savoir comment l'audit interne vraiment contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, à travers une méthode descriptive qualitative.

Afin de donner une réponse à la problématique, et vérifier les hypothèses énoncées, nous avons suivi un plan de travail comporte trois chapitres.

Le premier chapitre a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne qui est un mécanisme important dans l'amélioration du contrôle interne et à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers: sa définition et ses principaux objectifs, les conditions d'un bon contrôle interne, les limites du contrôle interne, puis, dans la deuxième section, nous la consacrerons en particulier à l'audit interne, en étudiant : son évolution, définition, ses caractéristiques, ses objectifs, ses normes ainsi que ses formes. Les disciplines voisines de l'audit interne, à savoir l'audit externe,

Introduction Générale

l'inspection, le contrôle de gestion. Enfin, et dans la troisième section, nous présenterons la méthodologie et les différents outils de l'audit interne

Nous présenterons à travers Le deuxième chapitre, dans la première section la définition de l'entreprise selon plusieurs approches ainsi que la planification stratégique les objectifs qu'elle cherche à atteindre et son organisation, ensuite dans la deuxième section nous aborderons la méthode de fixation des objectifs, et enfin, dans la troisième section nous arriverons au l'audit dans la gestion de l'entreprise le quel porte notre recherche

Le but du troisième chapitre est de présenter et de discuter les aspects pratiques de cette étude afin d'identifier le rôle de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de la entreprise, ainsi que de présenter la fonction de l'audit interne en Algérie.

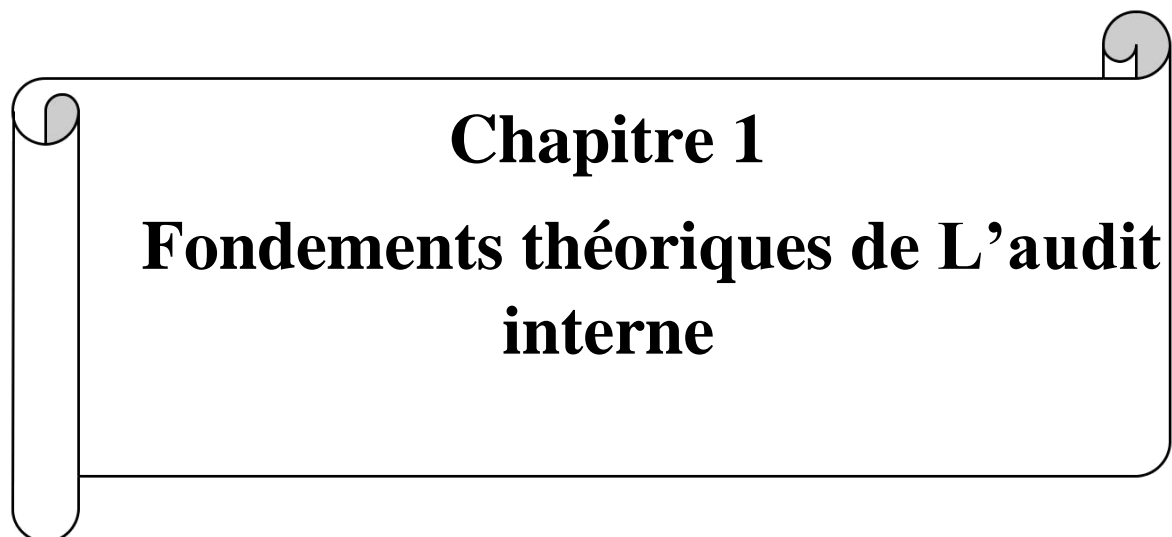
Et pour atteindre les objectifs de ce chapitre, nous l'étudions comme suit :

Dans la première section de ce chapitre, nous présentons l'entreprise TONIC.

En suite dans la deuxième section, nous traiterons la réalité et la perspective de l'audit interne en Algérie.

Dans la dernière section, nous présenterons l'étude de cas que nous avons réalisée, où nous exposerons la méthodologie de l'étude, la population et l'échantillon de l'étude, les outils de l'étude, la stabilité et la fiabilité du questionnaire, les méthodes statistiques utilisées dans la recherche, l'analyse et l'interprétation des axes de l'étude ainsi que le teste des hypothèses.

,



Chapitre 1
Fondements théoriques de L'audit interne

Introduction

Aujourd'hui, le système du contrôle interne occupe une place importante au sein de l'entreprise, il est une action collective au sens où il engage l'action conjuguée d'un grand nombre d'acteurs¹. Toutefois, ce système ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction, car les facteurs qui appliquent ce système sont des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs, des dysfonctionnements et des défaillances.

En effet, le contrôle interne a des limites et il doit être évalué par l'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management. Chaque responsable sait que la mission de l'audit est une mission délicate car son but est de créer une valeur ajoutée dans un environnement changeant.

Ce premier chapitre a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne qui est un mécanisme important dans l'amélioration du contrôle interne et à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers: sa définition et ses principaux objectifs, les conditions d'un bon contrôle interne, les limites du contrôle interne, puis, dans la deuxième section, nous nous consacrerons en particulier à l'audit interne, en étudiant : son évolution, définition, ses caractéristiques, ses objectifs, ses normes ainsi que ses formes. Les disciplines voisines de l'audit interne, à savoir l'audit externe, l'inspection, le contrôle de gestion. Enfin, et dans la troisième section, nous présenterons la méthodologie et les différents outils de l'audit interne.

¹Sur le site interne, <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/les-métiers-du-contrôle-interne-306.html>, date de Consultation, 20/02/2017, à 13 :58.

Section1 : Le contrôle interne

1 Introduction :

Toute entreprise a pour finalité d'assurer en fonction de ses ressources, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire il est indispensable de mettre en place un système de contrôle cohérent, c'est-à-dire d'un ensemble de dispositions intégrées dans le processus opérationnel et fonctionnel visant à assurer une maîtrise des risques de l'entreprise.

A travers cette section nous mettrons en lumière les définitions du contrôle interne, ses objectifs et ses principes.

2 L'évolution du contrôle interne

Le contrôle interne est une notion très ancienne. Les sumériens faisaient du contrôle interne en vérifiant que le nombre de sacs de grains entrés en magasin correspondait au nombre de sacs livrés par les fermiers au Pharaon.

Par contre, la prise de conscience de fait, du contrôle interne est récente. Elle a commencé dans les pays anglo-saxons dans les années trente d'où l'origine du mot contrôle, 'to control' (en anglais).

En Algérie, il a fallu attendre 2002 pour qu'une réglementation spécifique au contrôle interne apparaisse dans le domaine bancaire : le règlement 02-03 du 14 Novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers.

3 Les définitions et les principaux objectifs du contrôle interne :

3.1 Les définitions du contrôle interne :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle interne, mais nous allons citer les définitions qui semblent les plus pertinentes, universelles et qui traitent d'une façon claire le concept et les objectifs du contrôle interne.

Selon L'institut Anglais Des Experts Comptables :

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne les activités de vérification, de pointage, et d'audit interne ».

Definition de (American Institute of Certified Public Accountants):

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »³. (DefinitionDonneen 1978)

Definition du COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ⁴:

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

La réalisation et optimisation des opérations ;

La fiabilité des informations financières ;

La conformité aux lois et réglementations en vigueur".

Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) ⁵

" Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine, la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent, la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise, la conformité des décisions avec la politique de la Direction. "

3.2 Les principaux objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne n'est pas une fonction dynamique et créatrice permettant à ses acteurs d'élaborer un produit, il est un ensemble de dispositifs que chacun met en place au mieux de ses possibilités afin de maîtriser (« to control ») son activité et d'atteindre ses objectifs. C'est un moyen pour améliorer l'efficacité des différentes fonctions et processus quelle que soit l'organisation.⁶

En plus de cet objectif, il existe trois autres, qui sont :

L'efficacité et l'efficience des opérations ; C'est un objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est évaluée lors des audits d'efficacité. On entend par

³Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », 7e édition, Eyrolles, Paris, 2010, p135

⁴Mémento pratique Francis Lefebvre, "Audit et commissariat aux comptes ". Edition Francis Lefebvre. Paris, 2010, page 530.

⁵Stéphanie Thiery-Dubuisson, "L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004, page 53.

⁶Renard (j), *audit interne ce qui fait débat*, maxima, 2002, p 139

efficacité le rapport existant entre le résultat et les objectifs soit utilisation des moyens disponibles pour l'atteinte des objectifs. L'efficience désigne la capacité d'atteindre les objectifs avec une utilisation minimale des moyens et ressources⁷

Assurer la qualité de l'information ; Les informations faisant état des activités menées par l'entreprise ainsi que ses performances qu'elle communique, aussi bien à l'environnement externe (actionnaires, commissaire aux comptes, qu'à son environnement interne (reporting, élaboration des budgets et la relation entre les différents niveaux hiérarchiques), doivent refléter fidèlement la réalité en matière comptable, financière et opérationnelle.

Le dispositif de contrôle interne doit permettre la récolte d'informations :

1. **Fiables et vérifiables** : Le système d'information doit permettre de vérifier l'exactitude de l'information. Ainsi, le contrôle interne doit comporter un système de preuve garantissant et justifiant la qualité des informations fournies, aussi, garantir la qualité des enregistrements et permettre d'éviter toutes omission de l'un des éléments faisant partie de la chaîne de traitement.
2. **Disponibles** : Un contrôle interne adapté doit permettre de fournir des informations au moment opportun qui sont aisément accessibles.
3. **Pertinentes** : L'information pertinente est une information adaptée à son sujet, à son objet, et au but recherché, sinon elle est considérée comme superflue .En effet, grâce à l'avènement des nouvelles technologies de l'information, l'entreprise doit gérer un flux ininterrompu de données de sources diverses.
4. **Exhaustives** : Une information pour être correctement utilisée, se doit d'être exact et vérifiée .Cependant elle doit aussi d'être exhaustive, en effet une information fragmentée ou incomplète ne peut être utilisée.

Pour ce faire le contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements des données à la source et s'assurer que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne de traitement des données.

Assurer l'application des instructions de la Direction ; le contrôle préalable audéroulement des opérations permet de s'assurer que les objectifs desinstructions sont bien définis, que les instructions même sont claires etadressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées pour lesinterpréter correctement. De même après le

⁷ IFACI, *des mots pour l'audit*, Paris, 1995, P32.

déroulement des opérations. Ainsi, nous pouvons considérer le dirigeant comme l'ultime et unique responsable de la performance finale de l'entreprise.

La sauvegarde des actifs : Le patrimoine de l'entreprise est constitué de l'ensemble des actifs immobilisés et des ressources humaines.

Un bon système de contrôle interne doit prévoir divers mécanismes dont notamment des validations systématiques des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir, la perte et le vol⁸

l'amélioration des performances : l'analyse des activités est centrale dans une organisation ainsi le management des coûts. Or le coût des produits dépend de celui des activités. L'analyse des coûts est un appui au contrôle interne. Ignorer le management des coûts et son rôle dans les procédures internes reviendrait, à refuser l'amélioration des performances.

La définition de la commission Treadway introduit une notion importante, " l'assurance raisonnable" signifiant que le contrôle interne ne peut constituer une garantie totale. En revanche, il convient que les procédures existantes soient efficaces et garantissent une couverture raisonnable des risques⁹.

4 Les éléments du dispositif de contrôle interne

Selon PIGE (2003 : p42), le système de contrôle interne doit être adapté à chaque organisation. En fonction de la nature des activités, il doit assurer le respect d'un certain nombre de principes qui sont la séparation des tâches, la supervision et la conservation des actifs. De ce fait, GRAND & al (2006 : p72), mettent en évidence les qualités d'un bon contrôle interne qui doit être lié à l'existence de procédures. On dénombre traditionnellement six (06) principes:

- le principe d'harmonie : les procédures doivent correspondre à l'organisation et adaptées à la structure;
- le principe de permanence et d'universalité : les procédures doivent être permanentes, c'est-à-dire appliquées durant toute l'année et être universelles ;
- le principe de reconnaissance : les procédures doivent être connues et acceptées, pour ce faire elles doivent être correctement diffusées à l'intérieur de l'organisation ;

⁸ Villeneuve, (J) : *Le contrôle interne : guide de procédures*, développement économique et régional et recherche, Québec, 2004, p5.
⁹ Mémento pratique Francis Lefebvre, op, cité, page 530.

- le recouplement : les procédures doivent être étudiées de façon à assurer des possibilités de recouplement et de contrôle réciproque. Il permet une mise en évidence rapide des dysfonctionnements ;
- l'enregistrement et le classement méthodique des faits : l'organisation administrative doit permettre un enregistrement rapide des opérations et les documents justificatifs dûment conservés. Ce principe permet de mener aisément et rapidement les contrôles ;
- la séparation des fonctions

5 Les limites de contrôle interne

Le contrôle interne même s'il est très bien conçu et appliqué, il ne peut garantir la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixés, en raison de ses limites.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque.

Absence de garantie absolue :

Selon le référentiel COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs

Coût du contrôle interne :

Le contrôle interne a un coût, qui augmente les charges de l'entreprise que ce soit par l'embauche d'un nouveau personnel ou par la réalisation d'investissements supplémentaires. Cependant il faut observer :

- Que le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;

- Que le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication ;
- Que le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapportcoût/efficacité.¹⁰

Problèmes humains

L'atteinte des objectifs de l'entreprise est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné ou de dysfonctionnements dus à des problèmes humains.

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la direction dans le personnel et sans ignorer l'existence de cas particuliers, il faut observer :

- que le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;
- que les éventuels obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au changement en général ;
- que le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il interdit qu'il soit suspect

¹⁰OBERT(R) et MAIRESSE (M-P), comptabilité et audit : manuel et applications, 2e édition, DUNOD, Paris, 2009, p522

Section 2 : Historique et approche théorique de l'audit interne

1. Introduction

La pratique de l'audit a connu au cours des dernières décennies un développement considérable marqué par une triple extension : extension dans son objet qui est passé de la conformité à la performance, extension dans ses objectifs, de la recherche de la fraude à une fonction d'assistance, extension du champ d'application, d'un audit comptable et financier à un audit opérationnel et stratégique.

Il est nécessaire dans cette section de donner un descriptif global de l'audit interne à travers son évolution historique et définitions, en suite on parlera de l'ensemble de ses objectifs et caractéristiques, et on abordera les différentes formes de l'audit interne, et en fin par ses normes

2. Evolution et définition de l'audit interne

2.1 Evolution historique

Le rôle qu'englobe le terme d'audit interne et qui constitue l'objet de notre réflexion à des origines très anciennes développées à travers les siècles. Il est donc nécessaire avant de définir l'audit en générale et l'audit interne en particulier ainsi que de décrire ces méthodes, de présenter un aperçu historique de l'audit.

Les latins ont donné une signification bien précise à l'audit « audire » qui signifie « écouter », ainsi que le verbe anglais « to audit » prend un sens propre d'une vérification, un contrôle et une inspection»¹¹

L'audit, est l'un des plus vieux métiers, l'écriture a été inventée en partie à satisfaire les nécessités des audits, Zenon papyri enregistrait l'application des audits sur le patrimoine égyptien de la règle Grec du Ptolémée Philadelphie II y'a déjà 2.500 ans. Les premiers écrivains grecs et romains tels qu'Aristophane, César, et Cicéron font mention des comptables, des auditeurs des audits des comptes et des chambres d'audit. Dès le Moyen Age, une forme d'audit interne existait parmi les manoirs de l'Angleterre où le seigneur a servi en tant que gestionnaire de la fonction de l'audit. Ainsi, les sumériens ont ressentis une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes¹².

¹¹ Mikol A., 2000, « forme d'audit : L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit'', Economica, Paris. p. 733.

¹² Vlamnick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979, p.17.

Ensuite, c'est qu'après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. A cet effet, la Securities and Exchange Act de 1934 a créé la Securities and Exchange Commission (SEC), qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American Institute of Certified Public Accountants (l'AICPA) a publié le Statement on Auditing procedure (SAP) n°1 en Octobre 1939 et il a fallu que les auditeurs examinent les inventaires et confirment les créances. De ce fait, les auditeurs sont devenus responsables de la vérification de l'entité de l'entreprise.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « the international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. Après, en 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, de commerce, de secteur public, de l'éducation et ceux en pratique privée. La mission de l'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante par l'intérêt public¹³

A partir du début du 21^e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits¹⁴.

En Algérie, l'audit interne a longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière qui est devenu obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88 /01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économique).

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement. »¹⁵ Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995. Depuis, l'audit interne est devenu facultatif. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

Pour conclure, la fonction de l'audit interne a subi des changements significatifs au cours du siècle dernier, l'objectif principal de la fonction d'audit interne est passé du celle de

¹³BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, Université de Tlemcen, 2014, p 80.

¹⁴ Benhayoun Sadafi. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, p 08.

¹⁵ Article 40, Journal officiel, 27^{ième}, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, p.22.

la détection des fraudes à aider les gens dans la prise de décisions en commençant par une évaluation des risques.

2.2 L'audit interne : quelle définition ?

En ce qui concerne l'audit interne, de nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept. Nous choisirons deux (2) dont les plus importants :

Définition 1 :

Selon Germond et Bonnault , 1987 l'audit interne est « un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats ». ¹⁶

Définition 2 :

Selon l'institut français d'audit et de contrôle interne 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 des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » ¹⁷

Cette définition présentée par L' IIA montre le rôle différent de l'audit interne dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise efficace. En effet, l'audit interne fournit des prestations de service en matière d'assurance et de conseil indépendantes et objectives, dont le seul but est de contribuer à créer de la valeur.

Contrairement à la définition précédente (classique), ou l'audit interne a été basé sur la conformité c'est-à-dire conformé ce que s'est faire par rapport aux procédures, cette nouvelle définition insiste sur les éléments suivants :

¹⁶collins, (l) et valin (g) , audit et controle interne. Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4ème édition 1992, p21.

¹⁷www.ifaci.com (consulté le 25/03/2017 à 1h04).

L'indépendance est le premier item traité par les normes internationales de l'audit interne, plus le niveau d'indépendance de l'auditeur interne est élevé, plus la valeur ajoutée pour toute l'organisation sera forte.

conseil : cette définition élargit le rôle de l'audit interne ce dernier ne doit pas limiter son rôle sur la certification des états financiers, mais il doit aussi apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes

3. Caractéristiques et objectifs de d'audit interne

À partir des définitions de l'audit interne, citées ci-dessus, quatre caractéristiques sont associées à la fonction de l'audit :

3.1 Caractéristiques de la fonction ¹⁸

1. L'universalité :

L'audit interne est une fonction universelle, elle concerne toutes les entreprises quel que soit leur statut juridique et le secteur d'activité dans lequel elles activent, notamment toutes les fonctions, les structures, et les opérations menées par l'entreprise. En effet, Le champ d'intervention de l'audit interne est immense et ne cesse de croître¹⁹.

2. Activité Indépendante :

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail.»²⁰ L'auditeur interne :

- doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie (avec aucune dépendance ; fusse-telle opérationnelle ou fonctionnelle) ;
- ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
- ne doit pas exercer un contrôle des (sur) les personnes (contrôle interne ou inspection)

3. La périodicité :

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui veut dire quelle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps ; cela par rapport aux auditeurs internes qui interviennent en fonction de la nature et de l'importance du risque à auditer.

¹⁸ Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04.

¹⁹ IFACI, *audit et contrôle interne*, in Revue N° 209, mai 2012.

²⁰ Sur le site web, www.IFACI.com, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p3.

3.2 Les objectifs de l'audit interne :

Selon Mikol, l'audit interne peut avoir quatre objectifs :

- Certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle.
- Etudier tout en partie des comptes annuels ou consolidés.
- Porter un jugement sur la qualité de gestion.
- Améliorer les performances, de l'entité auditée.

D'autres objectifs qui sont considérés aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs interne est, la création de la valeur ajoutée. Cette dernière, est aujourd'hui un objectif principal de l'audit interne. La définition même de l'audit interne précise que l'auditeur interne « contribue à créer de la valeur ajoutée ».

Cette exigence traduit dans les recommandations de l'auditeur. En effet selon Jacques Renard, l'audit interne ne doit pas uniquement effacer les erreurs ou vérifier les procédures comptables, mais, il est là pour faire des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise²¹. Pour réaliser cet objectif, l'audit interne doit avoir les ressources nécessaires et d'un personnel compétant²². A ce titre, une étude menée par PricewaterhouseCoopers (PWC) aux Etats-Unis en 2006 auprès de directeurs d'audit interne intitulée « Continuous auditing

4. Les formes d'audit interne

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une entreprise, il peut être exercé par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, commissaire aux comptes, auditeur interne), mais il peut être également exercé par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.).

4.1 L'audit opérationnel

Selon le Dictionnaire de la langue française, 'il s'agit de l'une des études menées dans le cadre d'un audit global d'une entreprise²³.

Contrairement à l'audit financier, qui vise à certifier la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière ainsi qu'intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, l'information financière publiée par l'entreprise, l'audit

²¹Renard J, Op.Cite.p.57.

²²IIA.2007. "L'Audit Interne d'Hier à Aujourd'hui : Les besoins pour le 21e siècle", Disponible sur L'adresse suivante: www.theiia.org

²³Sur le site internet, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/audit-operationnel/>, date de consultation, le 15/02/2017 à 14

opérationnel, s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes.

Il est en effet défini selon l'IIA comme « l'audit interne examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints ». L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations.

4.2 L'audit de management²⁴

Selon Bertin l'audit de management, « consiste pour l'auditeur interne à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences ».

Il ne s'agit pas :

d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques ;

mais, d'observer les choix et les décisions arrêtées par les directions générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.

4.3 L'audit de stratégie²⁵

L'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne ici, se limite à souligner les incohérences.

Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale. Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne.

²⁴ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 50.

²⁵ BERTIN (E) : *audit interne, enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'organisation, Paris, 2007, p22

Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne.

4.4 Audit social ²⁶

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations sociales que ce soit interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) ou externe (relations de l'entreprise avec les différentes parties prenantes telles que les actionnaires, l'Etat, les fournisseurs, etc.).

En effet, selon l'institut international de l'audit social les quatre buts poursuivis par l'audit social sont comme suit :

- vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales qui s'appliquent à lui ;
- évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce système et des risques encourus ;
- appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre ;
- vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme.

4.5 Audit de la fonction comptable par les auditeurs

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer »²⁷. Cela signifie, que la mission de l'auditeur interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes

5. Audit interne et fonctions voisines

Pour clarifier la notion d'audit interne nous allons la positionner par rapport à : l'inspection, l'audit externe, le contrôle de gestion.

5.1 L'audit interne et l'inspection :

²⁶Sur le site internet, <http://www.auditsocial.net>, date de consultation le 25/02/2017 à 17 :54.

²⁷Jacques Renard, op cité, p 60.

1. La définition de l'inspection :

L'inspection est un moyen de s'assurer de l'application des instructions des directives de la Direction, elle ne les apprécie pas et ne les remet pas en cause. Par ailleurs, l'inspection s'intéresse généralement aux personnes et peut intervenir spontanément.

« Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi – *last but not least* – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne».²⁸

Ces confusions trouvent leur origine dans :

- La position dans l'organisation : comme l'audit interne l'inspection est une structure hiérarchiquement rattachée au plus haut niveau de l'organisation ;
- le vocabulaire : il existe au niveau de certaines organisations des structures d'audit interne dont le nom contient le terme « inspection »,
- La confusion des champs : dans certaines organisations des inspecteurs/auditeurs qui effectuent tantôt des missions d'audit et tantôt des missions d'inspection, en fonction de la nature de la mission ils changent de casquettes.

2. Les divergences des deux fonctions et Les complémentarités²⁹ :

2.1. Les divergences :

- ❖ L'inspecteur a pour rôle de contrôler le travail des hommes alors que l'auditeur interne a pour rôle d'observer et d'analyser comment les opérations sont réalisées, les activités sont gérées et les processus fonctionnent. En d'autres termes, dans le cadre d'une mission d'audit l'audité est un partenaire alors que dans le cadre d'une mission d'inspection l'inspecté fait partie de l'objet de la mission.
- ❖ L'inspecteur intervient d'une manière inopinée alors que l'auditeur interne n'intervient que sur la base d'une mission programmée et planifiée d'avance.
- ❖ L'inspecteur communique les résultats de sa mission directement aux mandataires sans demander, au préalable, l'avis et la validation de l'inspecté ; alors que l'auditeur interne ne peut communiquer les résultats de sa mission qu'après que l'audité ait validé les constats et a validé les recommandations.

²⁸Jacques Renard, op cité, p 91.

²⁹Zied Boudriga, audit interne organisation et pratique, p 195/196.

- ❖ Une mission d'inspection conduit à des sanctions des inspectés alors qu'une mission d'audit conduit à une meilleurs maîtrises des opérations du domaine audité

2.2. Les complémentarités :

L'audit interne et l'inspection sont complémentaires dans le sens que l'une peut faire appel à l'autre. Ainsi, d'un côté, une fraude détectée par l'inspection peut faire appel à une mission d'audit pour revoir le dispositif de contrôle interne afin de remédier aux défaillances qui ont favorisé l'apparition de cette fraude. D'un autre côté, des faiblesses du dispositif de contrôle interne constatées par les auditeurs internes peuvent faire appel à une mission d'inspection afin d'effectuer des contrôles exhaustifs de toutes les opérations pour statuer quant à l'existence ou l'absence de fraude.

5.2 L'audit interne et l'audit externe :

1. La définition de l'audit externe :

« L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément si on retient la définition de commissaires aux comptes certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »³⁰

« L'auditeur doit se forger une opinion sur le fait de savoir si les états financiers sont établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable.³¹»

2. comparaison entre l'audit interne et l'audit externe :

Tableau N° 1.2. : Tableau de comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

	L'audit interne	L'audit externe
Divergences	<ul style="list-style-type: none"> -Fonction indépendante exercée par un auditeur faisant partie du personnel de l'entreprise. -Donne une assurance que la direction générale remplit ses obligations en matière de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne. -Intervient Conformément à un plan d'audit approuvé par le Conseil (ou le Comité d'audit) et la direction générale. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fonction indépendante de l'entreprise exercée par des personnes extérieures à l'entreprise. -Donne une assurance aux actionnaires ou à des parties prenantes équivalentes sur les états financiers annuels et sur d'autres rapports. -Intervient de façon intermittente (fin d'année, fin de semestre). -Exprimer une opinion sur les états financiers annuels et les

³⁰Jacques Renard :2010, op.cit., P80

³¹IFACI & CNCC : pdf., p3

	<p>-Evaluer toutes les catégories de risques et leur processus de gestion (risques financiers, opérationnels, risques liés à la conformité et au gouvernement d'entreprise).</p> <p>-Le mandat est donné par un ordre de mission.</p> <p>-Travaille pour le bénéfice du responsable de l'entreprise.</p> <p>-Travaille selon une méthodologie spécifique.</p>	<p>informations liées, en examinant par conséquent les dispositifs de contrôle interne pertinents pour cette opinion.</p> <p>-Le mandat est un contrat contenant le coût et la portée de la mission.</p> <p>-Travaille pour le bénéfice des actionnaires, banquiers, client</p> <p>-Travaille selon une méthode basée sur les rapprochements, l'analyse l'inventaire ...</p>
similitudes	<p>-Même formation et même d'objectivité, de qualités</p> <p>-Même philosophie de rédaction de rapport ;</p>	<p>Exigences de compétence, Humaines et relationnelles ;</p>
Complémentarités	<p>-L'existence de l'audit interne réduit le champ d'investigation de l'audit externe ;</p>	<p>-S'appuyer sur les travaux de l'audit interne pour étayer certains analyses.</p>

Source : IFACI & CNCC, prise de position, op.cit., p10.

5.3 L'audit interne et le contrôle de gestion :

1. Définition du contrôle de gestion :

«Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation »³² .

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes bien qu'elles aient suivi des évolutions comparables à savoir:³³

- ❖ 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 la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un pilotage global de l'entreprise

L'audit interne et le contrôle de gestion présentent des points de similitude, de divergence et de complémentarité³⁴:

2. Les similitudes :

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux "fonctions":

Indépendantes dans la mesure où elles sont rattachées hiérarchiquement à la Haute Direction.

³²IFACI : *cadre référentiel international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, op.cit., p19

³³Jacques Renard, op cité, p 94.

³⁴Zied Boudriga, op cité, p 202.

Universelles : les deux fonctions sont appelées à intervenir dans toutes les entités et activités de l'organisation.

3. Les divergences :

Les divergences entre ces deux fonctions se manifestent au niveau :

Des objectifs l'audit interne vise à assister la direction pour mieux maîtriser les activités et les opérations et atteindre les objectifs, alors que le contrôle de gestion s'intéresse à l'exploitation de l'information et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs ;

Des méthodes, l'audit interne se déplace et utilise des outils à la recherche de l'information alors que le contrôle de gestion demande et reçoit l'information sans se déplacer.

4. Les complémentarités :

Il existe une synergie entre l'audit interne et le contrôle de gestion dans le sens où l'audit interne peut apporter une garantie relative à la qualité du système d'information et à la fiabilité des indicateurs. Aussi, les rapports produits par l'audit interne peuvent fournir des informations pour la compréhension des processus. De même, le contrôle de gestion peut jouer un rôle important comme source d'information pour l'audit interne. En effet, le contrôle de gestion, de par sa connaissance du terrain, est en mesure d'orienter le travail des auditeurs internes vers les risques décelés au sein de l'organisation.

Le contrôle de gestion représente la dimension de mesure, de pilotage des dispositifs de contrôle interne, il anime le système d'information. L'audit interne correspond à une dimension de supervision du contrôle interne, c'est "le contrôle du contrôle".

6. Le code de déontologie de l'audit interne

Le code de déontologie a pour but de promouvoir une culture d'éthique de la profession d'audit interne, Compte tenu la confiance placée en l'audit interne ;par ailleurs il était nécessaire que la fonction soit dotée d'un tel code qui décrit les règles minimales de conduite ainsi que des comportements attendus plutôt que des activités spécifiques.

Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

6.1 Les principes fondamentaux :

1. **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement
2. **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité examinée. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
3. **Confidentialité** : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
4. **Compétence** : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requises pour la réalisation de leurs travaux.

6.2. Les règles de conduite :

Elles sont au nombre de 12, « Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

1. Accomplir honnêtement les missions ;
2. Respecter la loi ;
3. Ne pas prendre part à des activités illégales ;
4. Respecter l'éthique ;
5. Être impartial ;
6. Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
7. Révéler les faits significatifs ;
8. Protéger les informations ;
9. Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
10. Ne faire que ce qu'on peut faire ;
11. Améliorer ses compétences ;

12. Respecter les normes. »³⁵

6.3 Les normes internationales pour les pratiques professionnelles de l'audit interne³⁶ :

L'audit interne s'exerce dans un contexte environnemental varié et au sein d'organisations très diverses, si bien que les lois et pratiques diffèrent selon les pays. Ces divergences peuvent affecter la pratique de la profession d'audit interne, pour cela des normes internationales ont été mise en œuvre pour adapter l'audit interne à son environnement.

Les Normes ont pour objet :

1. De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
2. De fournir une référence pour la réalisation des travaux de l'audit interne à valeur ajoutée ;
3. D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
4. De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes se composent de :

6.3.1 Les normes de qualifications :

Elles visent à énoncer les caractéristiques des organisations et des individus réalisant des activités d'audit interne :

1. **1000-missions, pouvoir et responsabilités** : Elle indique l'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités, dans une charte.
2. **1100-indépendance et objectivité** : Les auditeurs sont indépendants en réalisant leur activité librement et de façon objective. L'Indépendance permet aux auditeurs de porter un jugement sans influence et préjugés.
3. **1200-compétences et conscience professionnelle** : les auditeurs internes doivent exercer leurs responsabilités avec la compétence et le soin professionnel requis. La conscience professionnelle est le soin et la diligence que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent.

³⁵ IFACI : *cadre référentiel international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, op.cit., p25

³⁶ RENARD(J), 2010, Op.cit., P108.

4. 1300-Programme d'assurance et d'amélioration qualité : Le responsable de l'audit doit élaborer un programme d'assurance et d'amélioration qualité qui vise l'efficacité et l'efficience de l'audit interne.

6.3.2 Les normes de fonctionnement :

Elles ont pour objet de décrire la nature des activités d'audit interne et de fournir les critères de qualité à partir desquels la performance des services peut être mesurée.

1. 2000-Gestion de l'audit interne : le service de l'audit interne doit être géré efficacement pour contribuer à la création de valeur ajoutée pour l'entreprise.

2. 2100-Nature du travail : L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration.

3. 2200-Planification et mission : Les auditeurs doivent élaborer un document basé sur une approche des risques qui contient le champ d'intervention de la mission et les objectifs de celle-ci.

4. 2300-accomplissement de la mission : Les auditeurs sont tenus d'analyser, d'identifier les informations nécessaires pour les objectifs de la mission.

5. 2400-Communication des résultats : A l'issue de chaque mission, les auditeurs doivent communiquer les résultats de leur mission en temps opportun.

6. 2500-surveillance des actions de progrès : La mise en place d'un système permettant la surveillance de la suite donnée aux résultats

7. 2600-Communication relative à l'acceptation des risques : si le responsable de l'audit estime que la direction a accepté un risque inacceptable pour l'organisation, il doit traiter la question avec elle. Si le problème n'a pas été résolu l'auditeur interne doit l'exposer au conseil.

Section 3 : Méthodologie et outils de l'auditeur interne :

Pour l'accomplissement de ses missions l'auditeur interne fait appel à plusieurs étapes en se référant à une méthodologie de conduite de mission d'audit interne adoptée au niveau international, en essayant de l'adapter à l'environnement dans lequel il active ; ainsi il dispose d'une boîte à outils nécessaires durant la mission d'audit.

1. La méthodologie de l'auditeur interne :

« L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite étudiée au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions, suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités .Une mission d'audit opérationnel peut durer que quelques jours à quelques mois, selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs. Le plus fréquent est de quatre à dix semaines pour une mission nouvelle avec deux à quatre auditeurs dont un chef de mission. »³⁷

La mission de l'audit interne passe par trois phases à savoir : la phase de préparation, de réalisation et la phase de conclusion.

1.2. La phase de préparation :

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs d'une capacité importante 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 où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.³⁸

Cette étape dite « de familiarisation » ne saurait être omise ; elle constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission.

³⁷SHICK (P):Mémento d'audit interne, édition dunod, paris 2007, p63.

³⁸RENARD (J), op-cit, pp 213- 214.

1. Le déclenchement de la mission par un ordre de mission :

« L'ordre de mission est le mandat, donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs internes. »³⁹

L'ordre de mission est un document d'information court qui indique le prescripteur, le destinataire, l'objet de la mission ensuite les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission et enfin la date du début et de la fin de la mission⁴⁰.

Ainsi ce document permet de prévenir les audités sur l'étendue et les objectifs de la mission d'audit afin qu'ils aient le temps de s'organiser en conséquence, par ailleurs, légitime leur intervention et leur autorise l'accès aux documents nécessaires pour la mission.

1.1. Rencontre avec la direction de l'entité auditée

Après réception de l'ordre de mission et avant de commencer tout travail dans l'entité à auditer, le Service d'audit organise une rencontre avec la Direction de l'entité auditée afin de déterminer différents points :

- objectifs de la mission
- faisabilité de la mission d'audit (ressources suffisantes, délais,...)
- étendue de la mission : l'(es) entité(s) concernée(s) ou les processus concernés
- nature de la mission d'audit (ressources humaines, ressources technologiques, organisation, communication,...)
- délais de la mission
- auditeurs responsables de la mission
- description du déroulement de la mission
- organisation ou non d'une réunion d'ouverture avec l'ensemble du personnel
- Rapport d'audit : destinataires du rapport, rapport intermédiaire,...
- plan d'action

1.2. Compte rendu de la réunion avec la direction de l'entité auditée

Suite à la rencontre avec la Direction de l'entité auditée, le Service d'audit rédige un compte rendu de cette réunion.

³⁹IFACI : *la conduite d'une mission d'audit interne*, édition Dunod, Paris, 1995, p 35

⁴⁰BERTIN (E) : *audit interne, enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'organisation, Paris, 2007, p39.

Le compte rendu de la réunion est envoyé aux personnes présentes à la réunion ; lesquelles disposent d'un délai pour communiquer au service d'audit leurs éventuelles modifications et/ou commentaires.

Le service d'audit introduit les modifications et transmet le compte rendu final par note interne aux mêmes personnes

2. Le plan d'approche :

« Le plan d'approche organise la phase d'étude et de préparation de la mission ; il associe ainsi à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets audit ables qui produit le référentiel d'audit.»⁴¹ Les modalités d'application du plan d'approche s'articulent autour des trois étapes suivantes :

- a.** La prise de connaissance du domaine à auditer ;
- b.** La décomposition du sujet de la mission en objets audit ables ;
- c.** Prise de conscience des risques.

a. Une prise de connaissance du domaine à auditer :

Cette étape est une des plus importantes d'une mission d'audit. Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer.

Cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard, en glanant dans le désordre les informations nécessaires. Elle doit être avant tout organisée.

L'objectif principal de la prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement est d'identifier puis de comprendre les événements et pratiques de l'entreprise qui peuvent générer des risques pouvant avoir une incidence sur l'atteinte de ses objectifs. Le travail se résume en 3 thèmes :

✓ **L'organisation à auditer :**

Il s'agit de l'organisation des hommes, d'où l'utilité de l'organigramme, formation des hommes et répartition des tâches.



Les objectifs et l'environnement :

⁴¹BERTIN (E), *op cité*, p38.

Ces deux éléments constituent un des aspects essentiels à assimiler par l'auditeur avant le début de sa mission. Bien connaître les objectifs de la fonction à auditer, les contraintes et les points forts dont doivent tenir compte les responsables vont permettre à l'auditeur d'avoir une vue d'ensemble de l'unité et de ses problèmes.



Les techniques de travail :

L'auditeur doit avoir une bonne connaissance des techniques de travail utilisées par le responsable, jusqu'aux méthodes techniques et de gestion qui permettent à l'unité de fonctionner. La connaissance des techniques implique la connaissance des contrôles existants.

L'auditeur doit acquérir une connaissance de l'entité et de son environnement qui soit suffisante pour lui permettre d'identifier puis d'évaluer le risque qui peut éventuellement exister provenant de la négligence ou d'erreur et de concevoir ou de mettre en œuvre des procédures d'audit complémentaires.

b. Une décomposition en objet auditables :

L'auditeur interne décompose chaque activité ou processus auditée en une succession ordonnée de tâches ou d'opérations élémentaires auditables et plus simples à appréhender, retraçant ainsi tout le processus. Ces éléments seront ensuite étudiés tour à tour.

c. Prise de connaissance des risques:

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

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

Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche.⁴²

⁴²RENARD (J) :, op-cit; p240.

Toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées sont classées dans un dossier permanent. Elles permettent à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et faiblesses apparentes. D'où l'élaboration par l'auditeur d'un tableau des risques.

Le tableau des risques permet de cerner les objectifs d'audit retenus, qu'il conviendra de vérifier ultérieurement sur le terrain.

Les auditeurs privilégient une cotation selon une échelle de type : risque faible/moyen/élevé. On comprend que la démarche de l'auditeur interne soit fondée sur l'approche par les risques

3. Le rapport d'orientation :

« Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités. »⁴³

A partir du tableau des risques l'auditeur élabore le rapport d'orientation qui contient les grands axes de la mission d'audit. Ce référentiel est constitué des conclusions que l'auditeur a pu tirer de la première étape sur les zones à risques, les objectifs généraux et spécifiques et le champ d'intervention de l'auditeur. Si les orientations proposées par l'auditeur sont acceptées, le rapport d'orientation devient un document contractuel et engage les deux parties.

Le rapport d'orientation définit l'étendue de la mission d'audit interne sous trois rubriques :

a. Les objectifs généraux :

Il s'agit d'un rappel des objectifs permanents du contrôle interne dont la prise en compte et l'application de façon efficace doivent être vérifiées.

- ❖ Le respect des lois, règlements, procédures et contrats ;
- ❖ La protection des actifs ;
- ❖ L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- ❖ La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

b. Les objectifs spécifiques :

Ce sont les différents points de contrôle devant être testés par l'auditeur, il s'agit des sous-objectifs généraux, ils se rapportent aux zones à risques qui ont été précédemment identifiés.

c. Le champ d'intervention :

Pour atteindre les objectifs, l'auditeur s'organise en élaborant un champ d'action pour ses investigations, pour cela il doit désigner les différents départements et services devant être audités au cours de la mission.

⁴³SHICK (P): op.cit. p 94.

4. La phase de réalisation :

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction.

1. La réunion d'ouverture⁴⁴:

Appelé aussi « réunion de début des opérations d'audit », elle est la rencontre directe avec les responsables et se tient sur les lieux où la mission d'audit va se dérouler.

Elle connaît la participation des auditeurs en charge de la mission et les audités, son ordre du jour aborde les sept points suivants:

- a. Etablir le contact entre l'équipe d'audit et les interlocuteurs clés de l'entité auditée ;
- b. Présenter la mission ;
- c. Expliquer les méthodes de travail de l'équipe d'audit ;
- d. Faire adhérer à la mission ;
- e. Prendre connaissance de l'actualité de l'activité auditée ;
- f. Recueillir les attentes spécifiques des participants ;
- g. S'accorder sur les modalités pratiques de la mission.

2. Le programme de vérification :

C'est le planning de travail qui détermine les tâches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation. Il doit contenir les éléments suivants :

- a. La répartition des tâches et délais de réalisation (selon un découpage des fonctions).
- b. L'indication des travaux préliminaires à accomplir.
- c. L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de Contrôle Interne.
- d. L'indication des outils d'appréciation de contrôle Interne.

Le programme de vérification concrétise la réalisation de la mission, il permet d'un côté une répartition précise des tâches de tous les auditeurs afin que personne ne se hasarde à dévier

⁴⁴Normes séries : 1000 (chartes d'audit) et 2200(missions et planification).

des objectifs fixés, d'un autre côté il sert de guide et de référence pour l'appréciation du travail des auditeurs et une meilleure conduite de la mission.

3. Feuille de révélation et d'analyse de problèmes « FRAP » :

L'objectif de la fiche d'observation est de synthétiser sur un document unique toutes les composantes d'un dysfonctionnement identifié. Il s'agit d'un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées et qui sert d'outil de communication, à la fois en cours puis en fin de mission.

« La fiche d'observation, ébauche l'opinion de l'audit interne sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle. Elle propose une analyse des causes des éventuels dysfonctionnements ainsi que les mesures correctives qui permettraient d'y remédier. Les fiches d'observations constituent le corps du rapport d'audit détaillé ; elles doivent être explicites pour tous les destinataires du rapport d'audit.⁴⁵ »

Une fiche d'observation doit tenir au maximum sur 1 feuille et respecter la structure suivante:

a. Les critères de contrôle interne : le référentiel ;

b. Le fait : il s'agit de la restitution objective de la situation identifiée ;

c. Les causes : il est important d'isoler les causes exactes ayant généré la situation observée, l'identification de la bonne cause permettra de trouver plus facilement la meilleure recommandation ;

d. Les conséquences : il s'agit des conséquences visibles de la situation observée mais aussi celles qui pourraient survenir si rien n'était fait ;

e. Les recommandations : elles ont pour objectif de faire disparaître de façon durable les manifestations de la cause identifiée. Si l'audité est convaincu de la justesse de l'analyse, il adhèrera facilement à la solution proposée, l'idéal étant qu'il devienne acheteur et non que l'auditeur ait à lui vendre la solution.

Les recommandations doivent être : pédagogiques, claires quant au résultat attendu, pertinentes, réalistes, formulées à partir d'un verbe d'action et hiérarchisées entre elles (Urgence, importance, risque induit...)⁴⁶

La phase de conclusion :

Après la formalisation des travaux par la mise en œuvre effective des diligences, l'équipe retourne au bureau pour une réunion de synthèse interne au service d'audit interne afin que les

⁴⁵IFACI : *méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne*, support de formation des auditeurs, Alger ,2013/2014. p87.

⁴⁶IFACI : *réussir les écrits de la mission d'audit*, support de formation des auditeurs, Alger ,2013/2014. p29.

auditeurs puissent partager les informations, apporter les éclaircissements nécessaires et décider du contenu du rapport.

Cette phase est constituée par 4 étapes : le projet de rapport d'audit interne, la réunion de clôture, le rapport d'audit interne, les réponses aux recommandations et suivi du rapport.

1. Le projet de rapport d'audit interne :

« Le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés (pour action) et à la direction (pour information), les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès. C'est le document le plus important émis par l'audit et qui engage le responsable de l'audit. »⁴⁷

2. La réunion de clôture⁴⁸ :

Dans cette réunion qui unit deux parties à savoir auditeurs et audités, sont exposées dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections.

3. Le rapport d'audit⁴⁹ :

Tout audit doit permettre d'élaborer un rapport à la fin de chaque mission, il a pour objet de :

- a. Communiquer, puis de convaincre et, si nécessaire, d'appeler à une action ;
- b. Exprimer les opinions et les constatations de l'auditeur qui sont importantes pour la direction
- c. Montrer à la direction ce qu'il peut lui offrir pour l'amélioration de la gestion de l'entreprise.

Les caractéristiques du rapport sont :

1. **La précision** : il doit décrire complètement scrupuleusement les faits, celui-ci doit être rédigé et appuyé par des documents qui forcent à croire et à reposer sur lui. Il doit avoir du caractère et s'exprimer avec autorité ;
2. **La clarté** : L'auditeur doit transmettre des idées coordonnées, définir suffisamment les sujets en évitant des mots ou expressions ambigus ;
3. **La concision** : elle consiste d'écarter tout ce qui superflu et d'éliminer des idées, des constatations et enfin des phrases qui ne mènent pas au thème centrale du rapport ;

⁴⁷ IFACI : *la conduite d'une mission d'audit interne*, op.cit., p119.

⁴⁸ Normes séries : 2400 (Communication des résultats) 2410-1(Contenu de la communication).

⁴⁹ BELALA(K), *Le rapport d'audit*, support de cours, Institut supérieur de gestion et de planification, Alger, 2013.

4. **L'autonomie:** l'auditeur doit disposer de l'autonomie la plus absolue dans l'expression de ses rapports.

4. Le suivi des recommandations :

Le suivi des recommandations se fait sur deux niveaux :

a. Le suivi des recommandations par l'auditeur interne :

«De tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués.⁵⁰ »

b. Le suivi des recommandations par la hiérarchie⁵¹:

Quelques temps après la diffusion du rapport finale, l'audité adresse au responsable une note sur la mise en œuvre des recommandations : ce qui a été exécuté, ce qui n'a pas été exécuté et pourquoi, le responsable alors, prend les dispositions nécessaires pour l'exécution de ce qui n'est pas fait.

2. Les outils d'audit interne⁵²

L'audit interne à sa disposition tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission : il faut citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très important dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout si nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les TIC (technologie de l'information et de communication). Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif.
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens,...etc. peuvent employer ces outils.
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

On peut distinguer entre deux types d'outils :

- Les outils d'interrogations : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

⁵⁰IFACI, O.Lemant, *la conduite d'une mission d'audit interne*, Dunod, Paris, 1995, P10

⁵¹KANDI (A) : *l'apport de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise, cas :sonelgaz*, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de magistère en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2011.

⁵²

- Les outils de descriptions : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

2.1.1 Les outils d'interrogation : sont

2.1.1.1 Les sondages statistiques (ou échantillonnages) :

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

- La population est donc l'ensemble sur lequel on veut effectuer la recherche, composée d'individus, de chiffres, d'objets, de factures...

En plus du caractère d'homogénéité, la population doit être accessible et dénombrable.

- Dans cet examen de l'échantillon, on va analyser un caractère qui est l'élément à observer. En audit interne, ce sera le phénomène constaté (erreur, dysfonctionnement, etc.) Ce qu'attend l'auditeur interne d'un sondage statistique est une information simple : ayant rencontré au cours de ses tests un phénomène, une erreur, un dysfonctionnement, il veut connaître rapidement l'ampleur de ce phénomène⁵³.

1.1.1.2 Les interviews :

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment. L'auditeur interne ne pose que des questions simples et concises pour obtenir des réponses claires et rapides. La concision, est un art difficile mais il est indispensable de le pratiquer ou de s'en approcher.

Dans cette enquête trois obstacles se dressent devant l'auditeur qu'il devra surmonter⁵⁴:

- ✓ Le questionnement de l'interview exige que l'auditeur traite son interlocuteur comme un égal. Ce qui signifie plus simplement qu'il ne doit pas y avoir de questions interdites ou impossibles, ce qui permettra l'obtention du renseignement recherché.
- ✓ Le second obstacle est lié à l'environnement : c'est-à-dire que l'auditeur interne doit avoir impérativement la faculté d'adaptation au milieu de l'interlocuteur.
- ✓ Le troisième obstacle est celui de l'expression déficiente, du parler approximatif ou incompréhensible. Le parler simple est la condition première de l'interview réussie.

2.1.1.3. Le questionnaire de contrôle interne :

Le questionnaire qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction auditée est appelée « questionnaire de contrôle interne (QCI) ».

⁵³ RENARD(J), *théorie et pratiques de l'audit interne*, op.cit, p 332- 333

⁵⁴ RENARD(J), *L'audit interne ce qui fait débat*, op.cit, p 170

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses⁵⁵

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Dans le questionnaire, les réponses négatives désignent des points faibles du dispositif de contrôle interne, et les positives signalent les points forts. Ensuite l'auditeur va évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui »

2.2.1.4. Les outils informatiques :⁵⁶

De nombreux outils informatiques utilisés par l'auditeur interne. En effet ces différents outils utilisés peuvent être classé comme suit :

- Les outils de travail de l'auditeur : Par exemple, les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point,...etc.) et les tableaux.
- Les outils de réalisation des missions : On peut citer a titre exemple, les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI (la FRAP,...etc.).
- Les outils de gestion de services : Ils sont nécessaires pour l'auditeur. Parmi ces outils il y a :
 - Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs
 - Les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit.
 - Le contrôle budgétaire de l'unité.

Les outils technologiques deviennent très importants, car les risques liées à la technologie sont en trains d'augmentées dans les entreprises.

2.2.1.5. Vérifications, analyses et rapprochement divers :

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées : toute erreur donne lieu à une recherche causale.

2.1.2. Les outils de description

2.1.2.1. L'observation physique :

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

⁵⁵SCHICK (P), op.cit , p 150.

⁵⁶VALLIN (G), "Contrôle et auditor", Dunod. Paris, 2006, p.45.

La pratique de l'observation physique exige trois conditions ⁵⁷:

- L'observation ne doit pas être clandestine ; on applique ici également la règle générale de l'audit interne, celle de la transparence.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : ou bien elle dure un certain temps, ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf dans le cas où elle est elle-même une validation.

L'observation peut se faire sur des biens comme sur des documents ou alors sur des comportements

2.1.2.2. La narration :

Il existe deux sortes de narrations, l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre par l'audité. Ce qui les distingue, c'est que la première est une narration orale et plus riche, alors que la seconde est écrite et n'est qu'une mise en ordre des idées et connaissances.

La narration par l'audité :

C'est l'outil le plus élémentaire qui soit, mais qui n'est pas à négliger pour autant. Dans son utilisation, l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter le récit de son Interlocuteur.

La narration par l'auditeur :

On trouve déjà des transcriptions narratives d'auditeurs à partir d'observations physiques, de constats, de conclusions de tests, etc... dès l'instant que l'auditeur se limite à « raconter » le phénomène, le résultat ou le processus constaté.

La narration, et surtout si elle est structurée et logique, va être de lecture facile pour un tiers. ⁵⁸

2.1.2.3. La grille d'analyse des tâches :

C'est un outil qui permet une visualisation de la répartition des tâches entre les personnes, il s'agit d'un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes / services en colonne ou inversement.

Une grille d'analyse des tâches permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions. Elle peut également être utilisée pour analyser la charge de travail par individu dans la mesure où les tâches ont été quantifiées.

La méthodologie d'élaboration de la grille commence par le découpage du processus en tâches, ensuite l'identification des personnes ou services qui interviennent dans ce processus

⁵⁷ RENARD(J), *Théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit, p 351
⁵⁸ Idem, p 354-355

et l'association de chaque tâche à la personne au service qui en a la charge .A la fin mettre le rapport dans le tableau des associations identifiées en inscrivant une “X” à l'intersection .

2.1.2.4. Le diagramme de circulation :

Le diagramme de circulation, est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise.⁵⁹

Cette méthode de schématisation permet de remplacer une longue description.

2.1.2.5. La piste d'audit :

La piste d'audit c'est l'examen pas à pas du chemin suivi par une opération depuis son stade final en remontant à son origine. C'est une application universelle : on peut la mettre en œuvre pour tous les processus, toutes les fonctions, dans tous les domaines et dans tous les secteurs d'activité.⁶⁰

2.1.2.6. Tests de conformité et de permanence :

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la ressource en passant par les phases intermédiaires.

Ces tests s'intéressent aux flux les plus significatifs en présentant les risques à forte incidence. Alors que les tests de permanence permettent de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens, cet outil vient compléter les descriptions obtenues lors des entretiens et se feront à l'aide d'un sondage.⁶¹

⁵⁹OBERT (R) et MAIRESSE (M-P), *comptabilité et audit : manuel et applications*, 2e édition, DUNOD, Paris, 2009, p 535

⁶⁰RENARD(J), *L'audit interne ce qui fait débat*, op.cit , p 175, 176

⁶¹<http://www.institut-numerique.org/ii-methodologie-de-recherche-51e903d48083d> (consulté le 2/03/2017 à 22.19)

Conclusion

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Un audit réussi se doit être organisé et dans lequel des outils soient utilisés avec une bonne méthodologie.

La fonction de l'audit interne a évolué ces dernières années et l'auditeur interne ne devient pas uniquement comme un policier pour protéger les actifs de l'organisation mais, un partenaire stratégique dans le business.

Depuis les scandales financiers qui ont défrayé la chronique aux Etats-Unis et en Europe l'audit interne, devient un outil incontournable au sein de l'entreprise.

Pour conclure, nous reprenons la déclaration de LARRY SAWYER le père et le défenseur de l'audit :

« la phase que nous présentons au monde doit être le portrait de quelqu'un qui fait partie de la mission et non celle d'un policier frappant à la porte, d'un guide pour améliorer les opérations et non d'un doigt pointé, de quelqu'un qui entraîne les autres et non qui les abaissent, d'un catalyseur qui aide les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise à corriger leurs propres problèmes faisant en sorte qu'ils reçoivent le crédit de ces actions correctives et non d'un projecteur braqué sans merci sur leurs défaillances et surtout un agent de construction et non de destruction. »

C'est à travers de cette vision, qu'on peut arriver à réaliser les deux objectifs principaux de la fonction :

- le premier étant de fournir une image objective, non déformer et professionnelle de ce que nous voyons replaçant l'ensemble des éléments dans une perspective correcte ;
- le deuxième étant de laisser chaque terrain où on intervient un peu mieux que nous l'avons trouvé.



Chapitre 2

L'audit interne comme fonction créatrice de valeur dans l'entreprise

Introduction

Toutes les entreprises, quel que soit leur taille, sont considérées comme des organisations qui regroupent des personnes (facteur humain) et de moyens (facteur financier) combinés de manière rationnelle en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées.

L'entreprise, c'est aussi un centre d'activité professionnelle pour ceux qui en font partie. C'est le lieu où ils peuvent exercer un métier qui leur apporte des satisfactions, qui peut les passionner. C'est une part de leur vie, quelquefois très importante.

En fait, l'entreprise ne poursuit pas un objectif unique mais presque toujours plusieurs objectifs, où peut exister une hiérarchie qui n'est pas toujours la même. Non seulement elle varie d'une entreprise à l'autre, mais aussi dans la même entreprise en raison des circonstances et des époques.

À travers ce chapitre nous essayerons de donner une définition à l'entreprise selon plusieurs approches ainsi que la planification stratégique les objectifs qu'elle cherche à atteindre et son organisation, nous aborderons ensuite la méthode de fixation des objectifs, et enfin, nous arriverons au l'audit dans la gestion de l'entreprise le quel porte notre recherche

Section 1 : généralités sur l'entreprise et la planification stratégique

1. Introduction

D'une façon générale, l'entreprise est définie comme étant une entité de production des biens et services destinés aux marchés de consommation (grand public) et aux marchés des biens de production (les autres entreprises) tout en mettant en œuvre des moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

2. Définition d'entreprise

L'INSEE définit l'entreprise comme « une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché »¹

L'entreprise est définie également comme « une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle ouverte sur son environnement économique et social »²

Selon WALTER (J) et NOIROT (P) : « une entreprise existe car elle a identifié un marché ou une opportunité sur un marché qui lui permettra de vendre des biens ou des services à des clients

- L'entreprise a pour vocation de créer des emplois (ce qui est également une finalité sociétale) et des richesses : elle contribue à la formation du PIB en dégageant de la valeur ajoutée.
- L'entreprise est donc une unité de production qui transforme les intrants en produits et services, mais c'est aussi une unité de répartition : elle partage la valeur ajoutée créée entre le personnel, l'état, les organismes sociaux, les prêteurs, les associés et elle-même.
- Elle est aussi une unité de dépense qui consomme et investit afin de mener à bien le processus de production.
- Compte tenu de son caractère marchand, l'entreprise est soumise à des contraintes d'efficacité et d'efficience c'est-à-dire qu'elle doit atteindre ses objectifs en optimisant la consommation des ressources.³
- L'entreprise est une réalité humaine :

L'entreprise se définit également comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs stratégiques communs.

¹BALLAND (S), BOUVIER (A-M), management des entreprises en 24 fiches, édition DUNOD, p 01

²MANDOU (C), comptabilité générale de l'entreprise, Edition De Boeck, 1re édition, Bruxelles, 2003, p 12

³BALLAND (S), BOUVIER (A-M), op.cit, p 01

- Le groupe humain de l'entreprise est la réunion d'individus qui doivent coopérer, qui possèdent des compétences et qui doivent décider en toute autonomie. De la conception à la distribution, toutes les tâches sont effectuées par les hommes. Pour tous ces rôles il y a des décideurs, des conseillers, des exécutants et des contrôleurs, ainsi, la coordination du travail des individus est assurée par la mise en place d'une structure et l'adoption de procédures de communication et de contrôle.
- La dimension humaine et sociale est indispensable pour gérer le travail des hommes dans l'entreprise. Les contraintes proviennent de la nécessité de faire converger les objectifs de l'entreprise et les intérêts individuels et donc son identité est le moyen de faire converger les comportements, d'assurer la coopération et de proposer à l'extérieur une vision unie et cohérente.

L'entreprise est une réalité sociétale :

L'entreprise influence la société et l'environnement écologique :

- L'entreprise est créatrice d'emplois, de revenus, de produits ... mais aussi d'innovation et de progrès technologique. Elle manifeste également de façon non économique dans d'autres domaines : social, éducatif, politique, culturel ...
- Elle agit sur son environnement, son activité ayant des répercussions sur l'activité d'autres agents économiques.
- On reconnaît aux entreprises une responsabilité, elle mène alors certaines actions, de façon spontanée ou sous la pression de l'environnement : économie des ressources naturelles, conditions de travail respectant la qualité de la vie ...⁴

L'entreprise est un système :

On peut définir l'entreprise comme étant un système : une organisation ouverte sur l'extérieur et réunissant un ensemble d'éléments et interrelation dynamique pour atteindre un objectif commun, grâce à un système de régulation ayant les caractéristiques suivants : ⁵

- Une finalité : un objectif de survie à long terme et des objectifs économiques, sociaux et sociétaux à court terme ;
- Une frontière avec son environnement ;
- Des procédures de régulations : un système d'information lui permettant d'atteindre constamment ses objectifs grâce à la prise de décision.

⁴BALLAND (S), BOUVIER (A-M), op.cit., p 02

⁵BALLAND (S), BOUVIER (A-M), op.cit., p 03

Les plans et les budgets (contrôle des réalisations) occupent une place privilégiée dans l'entreprise. Ce sont eux en effet qui assurent la cohérence entre le potentiel des ressources de l'entreprise (diagnostic interne et externe, sources de compétitivité) et les modalités de développement retenues (types de stratégies telles que la spécialisation, la diversification,...). Plus connu sous le nom de **principe de l'allocation optimale des ressources**, ces deux instruments stratégiques font directement référence à la théorie du management.

3. LES PLANS STRATEGIQUES

La planification et les plans sont tout d'abord apparus, durant les trente glorieuses, comme un outil de régulation globale de l'économie. Il s'agissait de fixer les objectifs attendus pour une série de variables clés (croissance du PIB, de la consommation...) et les grandes orientations (politique industrielle...) de la politique macro-économique. Progressivement les dirigeants des grandes entreprises ont découvert les mérites de cet outil, et en ont fait un instrument de gestion à part entière.

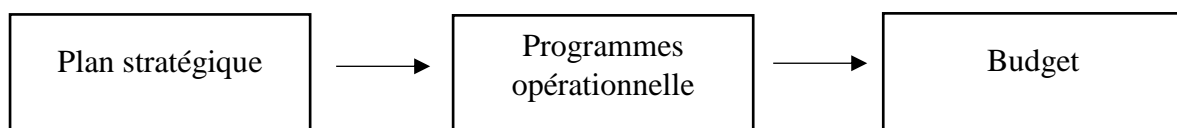
3.1 Définition de la planification⁶

La planification est définie comme « un processus de mise en œuvre de stratégies et d'élaboration de programmes d'actions destinés à les réaliser ». A partir des projets d'actions coordonnés et programmés dans le temps, il est possible de repérer deux types de plans régulièrement mis en place dans l'entreprise : le **plan stratégique** (positionné sur le moyen et long terme), et le **plan opérationnel** (concernant le court terme). La distinction entre plan stratégique et plan opérationnel peut être appréhendée de la manière suivante :

- **Le plan stratégique** établit une relation entre l'ensemble de l'entreprise et son environnement. Il précise les enjeux du développement futur et les orientations générales relatives à l'activité (marchés, secteurs, métiers, produits...), aux relations avec l'environnement (institutionnel, culturel, social...) ainsi qu'à la structure et l'organisation de l'entreprise (structure divisionnelle, centralisée ou décentralisée...).
- **Le plan opérationnel** est adapté à chaque fonction de l'entreprise. Il permet de préciser les actions et les décisions à entreprendre dans le court terme pour atteindre les objectifs visés par le plan stratégique. Son rôle essentiel est la mise en cohérence et la coordination des activités.

⁶ Cours de stratégie d'entreprise élaboré par Diemer Arnaud, université IUFM D'Auvergne

Une autre approche de la planification est basée sur les notions de plans glissants, de programmes ou de budgets. **Le plan glissant** est un plan prévu pour 4 ou 5 ans, et dont le contenu est révisé chaque année et porte sur une nouvelle période de 4 ou 5 ans (ceci est à rapprocher d'une moyenne mobile). **Les programmes**, relevant principalement du mode opérationnel, reproduisent pour chaque année, les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre, les résultats à attendre, un planning de réalisation, et la nature des responsabilités. **Les budgets** sont définis par le plan comptable. Il s'agit «d'un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action, appelés budgets les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. On a alors la hiérarchie suivante :



3.2 Caractéristiques de la planification⁷

La planification repose généralement sur un triple effort que l'on peut résumer ainsi : une **capacité à anticiper** (il s'agit avant tout de prévoir l'avenir) ; une **capacité d'action** (objectifs, stratégies de réalisation, moyens affectés) ; et une **capacité de changement** (des ressources, des métiers, de l'organisation). Ackoff souligne qu'il y a trois attitudes différentes à l'égard du futur « attendre et voir ; prévoir et préparer ; et faire arriver. Ceux qui profitent le plus du futur sont ceux qui aident à le créer ». Ainsi toute l'approche en termes de planification, vise à s'efforcer de maîtriser le futur. La planification est alors assimilée à la conception d'un futur souhaité et des moyens pour y parvenir. Cette volonté de planifier peut prendre des formes différentes selon les entreprises (secteur, taille). Dans certaines, la procédure de planification sera très formalisée (livres, documents, codes), dans d'autres, par contre, la démarche sera plus informelle.

3.3 Enjeux de la planification

La planification comporte une série d'atouts et de limites qu'il convient de souligner. Au chapitre des atouts, on note que la planification oblige les dirigeants et le personnel à une réflexion stratégique. En d'autres termes, elle permet de saisir les opportunités du marché et d'anticiper les difficultés futures. De même, la planification permet de rechercher la meilleure

⁷Cours de stratégie d'entreprise élaboré par Diemer Arnaud, université IUFM D'AUVERGNE

utilisation des facteurs de production. En ce sens, elle permet la recherche de l'efficience, c'est à dire l'aptitude à tirer au mieux parti des ressources utilisées. En outre, la planification favorise la communication dans l'entreprise (prise de conscience des phénomènes sociaux, sensibilité des différents acteurs, compréhension des différents points de vue du personnel et de la direction). Enfin, la planification permet d'améliorer le contrôle et la maîtrise de l'entreprise (le contrôle de gestion s'avère utile pour constater les écarts entre prévision et réalisation). Au titre des limites, on note la difficulté d'anticiper le futur. Comme le souligne Terry Franklin, *«Si la situation... change fortement par rapport aux hypothèses du planificateur, il se peut que le plan perde beaucoup de valeur »*. De même, l'excès de formalisme, dans la mise en place et la mise en œuvre des plans, peut entraîner des rigidités et des coûts importants pour l'entreprise. Enfin, la planification ne doit pas s'opposer à la nécessaire flexibilité des entreprises contemporaines. Ainsi pour être performante, la planification doit être un facteur *de changement auquel adhère tout le personnel*.

3.4 La fonction de la planification

La planification stratégique fournit une direction à toutes les activités de tous les échelons inférieurs. Tous les plans, les programmes et les projets tactiques qui sont exécutés aux échelons inférieurs afin d'atteindre l'objectif découlent de la planification stratégique élaborée au sommet. C'est le plan global en fonction duquel tous les autres sont coordonnés.

Cela montre clairement pourquoi la planification stratégique est d'une importance si vitale et pourquoi elle doit être faite par les planificateurs au niveau supérieur si l'on veut que le management soit efficace et réussisse.

Que se passe-t-il lorsque la planification stratégique fait défaut ? Eh bien, que se passe-t-il dans la conduite d'une guerre si la planification stratégique est inexistante ?

Des troupes clés peuvent être laissées sans défense sur les flancs et sans soutien dans des zones clés tandis que d'autres troupes sont engagées dans des batailles sans but à des avant-postes mineurs. Les approvisionnements et les munitions pourraient être déployés au mauvais endroit ou pas du tout. Des ordres contradictoires, des lignes et des manœuvres bloquées, des ressources gaspillées et des batailles perdues en sont le résultat. Le manque de plan entraîne une impossibilité de coordination et c'est une scène de confusion et de dispersion. Bref, un désastre.

Quelle différence entre ceci et une poussée vigoureuse, coordonnée et positive en vue d'atteindre l'objectif !

Transposer tout ceci à notre propre activité donne une vue encore plus claire de la raison pour laquelle la planification stratégique doit être faite aux échelons supérieurs du management. Le mot clé ici, est « faite ». Elle ne peut être négligée ou abandonnée. *On ne peut pas présumer qu'elle est faite.* La planification stratégique doit être faite, déclarée et communiquée au moins à l'échelon du management directement inférieur pour que la coordination et l'utilisation correcte des cibles puissent avoir lieu.

La planification stratégique a pour but de :⁸

- Coordonner les actions et les hommes
- Prendre en compte systématiquement la future
- Cherche à se comporter de manière rationnelle
- Contrôler le futur et l'environnement en les rendant moins complexe par décomposition
- Programmer le processus de formation de la stratégie

4. Processus de planification

- 1) La première étape consiste à établir des objectifs. Ceux-ci doivent être distingués des buts généraux que poursuit l'entreprise, tels que : rémunérer convenablement les actionnaires, être le leader sur son marché, voire assumer une responsabilité sociale ou satisfaire ses employés. Les objectifs sont le plus souvent quantifiables (chiffre d'affaires, profit, taux de croissance) et ils sont délimités dans le temps, généralement sur plusieurs années. Les objectifs sont ensuite « dynamisés », transformés en actions précises, sous la forme de cibles précises, à plus court terme, à devoir atteindre.⁹
- 2) La seconde étape consiste à établir des programmes d'action. Ces programmes sont le plus souvent établis par fonctions majeures (programmes d'action commerciale, de recrutement ou de gestion du personnel, de production, etc.). Ils visent à atteindre certains résultats, à réaliser certaines performances : si le but est d'être plus compétitif, l'objectif sera une réduction du coût de production, qui entraînera des cibles de gains de productivité annuels, mais nécessitera des programmes d'investissement en biens de production, de formation du personnel, de réorganisation du travail, etc. Ces

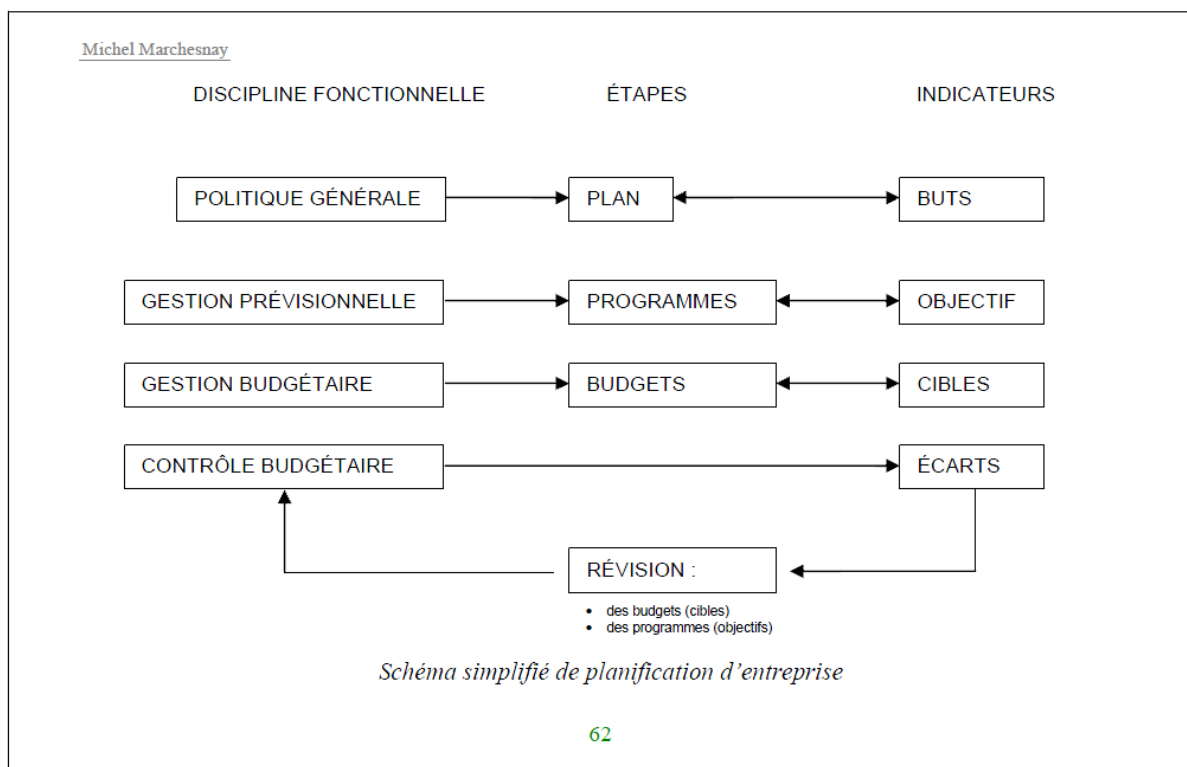
⁸ Essentielle du management de l'entreprise page 125

⁹ Michel Marchesnay, « Management stratégique », les éditions de l'adreg, p 60

programmes sont généralement élaborés sur plusieurs années. Ils sont chiffrés, dans la mesure où ils vont donner lieu à des engagements de dépenses pluriannuelles.¹⁰

- 3) Une fois déterminés les programmes, le plan est annualisé sous la forme de budgets. Ces budgets sont décomposés par services, correspondant à une fonction précise : le responsable du service est responsable de l'exécution du budget, et de l'atteinte des résultats qui avaient été préalablement fixés.¹¹
- 4) Ceux-ci sont exprimés sous une forme chiffrée : production, vente, rebut, productivité, kilomètres parcourus, etc. Les performances sont analysées à l'issue de chaque année, voire plus souvent. Les écarts sont analysés (écarts en quantités et en valeur) par le contrôleur budgétaire, afin de vérifier dans quelle mesure le plan a été réalisé.¹²

Figure 1 : Etapes du processus de planification stratégique



Source : Michel Marchesnay, « Management stratégique », les éditions de l'adreg, p 62

Aux différentes étapes de la planification, viennent s'ajouter des outils susceptibles d'éclairer les dirigeants sur la marche à suivre. On retrouve ici trois types d'outils :

¹⁰Michel Marchesnay, « Management stratégique », les éditions de l'adreg, p 61

¹¹idm

¹²idm

5. Les outils de la planification

La prospective part du postulat que le futur n'est pas le prolongement du passé. Elle conduit à l'étude des causes techniques, économiques, sociales, politiques qui accélèrent l'évolution du monde moderne. A l'aide de cette analyse, on s'efforce de déterminer les situations futures résultant de la conjugaison de ces différentes causes. La prospective débouche sur l'élaboration de scénarios décrivant des états futurs. Parmi l'ensemble de ces scénarios, l'entreprise dégage ceux qui lui apparaissent significatifs. Les scénarii exploratoires, élaborés à partir de toutes les hypothèses, explorent le champ du possible et recensent toutes les éventualités sans jugement sur leur faisabilité ou leur crédibilité. Les scénarii réalisables sont ceux qui résistent à des tests de cohérence par élimination des scénarios irréalistes comportant des incompatibilités dans les évolutions. Le scénario de référence est le plus probable, compte tenu des tendances lourdes et des stratégies des acteurs sociaux. Les scénarii alternatifs ou variantes, encadrent le scénario de référence en accordant une importance plus ou moins grande aux évolutions et aux mutations clés (technologies émergentes, télétravail...).

La prévision part du passé et du présent pour explorer l'avenir. La prévision est indispensable pour l'élaboration de la planification opérationnelle et des budgets. Basées sur des méthodes statistiques, les prévisions concernent les aspects quantifiables de la gestion (ventes, production, temps de travail...). Elles reposent souvent sur l'extrapolation des tendances observées dans le passé. Observons enfin que la prévision peut être basée sur des méthodes qualitatives : études de marché, étude de motivation, étude des résultats d'un panel...

La veille stratégique est évoquée quant à elle par Archier et Sérieyx (1988), dans leur ouvrage «*L'entreprise du troisième type* ». Ces derniers ont développé la notion de système vigie «*branché sur l'immédiat* ». Un tel système doit : repérer tous les signaux en provenance de tous les environnements et de tous les domaines d'intérêt de l'entreprise ayant des potentialités d'impact sur la firme, évaluer les effets possibles de ces modifications et ajuster les plans le plus tôt possible. *Le système vigie* doit mettre sous tension tout le personnel de l'entreprise. Par exemple, les commerciaux doivent faire part de leurs observations sur le comportement des clients, l'apparition de concurrents, de produits de substitution... De plus les équipes spécialisées de veille peuvent être mises en place dans les grandes entreprises (veille technologique, économique, sociale...). Par cette veille stratégique, l'entreprise accroît sa capacité à réagir et à répondre aux modifications de l'environnement.

La réussite d'une planification stratégique dépend largement des facteurs suivants :¹³

Le point de départ (Qui a pris la décision d'organiser une planification stratégique ? Quel événement ou situation était le déclencheur d'un tel processus ? Est-ce un moment propice pour une planification à long terme ; pas de conflits sérieux ?)

Ressources prévues pour le processus de planification stratégique. Souvent les responsables et les membres du personnel sont très occupés et disposent de peu de temps pour mettre de côté leurs responsabilités quotidiennes et s'investir dans le travail de planification. Afin d'avoir le temps nécessaire pour une planification stratégique de qualité, il faut préparer un calendrier bien à l'avance pour que les membres du personnel puissent l'intégrer dans leur plan de travail. D'autre part il faut prévoir les ressources financières nécessaires pour couvrir les coûts.

La culture d'une organisation. Est-ce que la culture inhérente d'une organisation permet de créer une atmosphère ouverte pour le processus de planification dans laquelle les intérêts divergents sont susceptibles à être discutés (intérêts de l'organisation contrairement aux intérêts individus quels)? Existe-t-il une culture d'autocritique dans un esprit d'apprentissage organisationnel ? Y-a-t-il une volonté des membres du personnel et du management pour se remettre en question ? Les participants, sont-ils prêt à prendre un peu de recul par rapport à leur travail personnel et leur organisation ?

Degré d'appropriation du processus par les parties concernées internes. L'implication des membres de tous les niveaux d'une organisation ou d'un programme est un élément clef de la démarche. Est-ce que la démarche prévoit un système de communication qui permet de faire connaître l'opinion des parties concernées internes au groupe de planification ? Est-ce que les membres du personnel sont informés à temps des sujets à discuter ? Est-ce qu'il y a un consensus entre ceux qui mettront en œuvre le plan sur la base des décisions prises pendant le processus de planification ?

6. Du plan stratégique aux plans opérationnels

La démarche générale du contrôle de gestion consiste à confronter périodiquement des objectifs visés et des réalisations déterminées. Les prévisions, la démarche prospective donnent tout

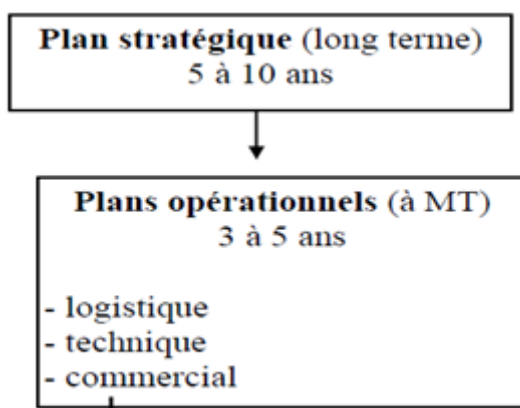
¹³ Sur fiche pdf .Manuel planification stratégique – S o u t h R e s e a r c h .p3

d'abord naissance au plan stratégique. Celui-ci a une dimension de long terme. Ils précisent les vocations de l'entreprise et ses objectifs globaux. En particulier, le plan stratégique détermine les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre en termes de parts de marché, de couple produits-marchés, de croissance, de rentabilité, de technologie... ; les directives et les moyens à mettre globalement en œuvre pour parvenir à la concrétisation de ses objectifs (croissance interne ou croissance externe). Pour déboucher sur l'action, on met ensuite en place des plans opérationnels à moyen terme. Ceux-ci doivent en particulier préciser :

- Les actions concrètes à mettre en œuvre dans les domaines commerciaux, techniques et organisationnels... pour atteindre les priorités stratégiques.
- les moyens humains et matériels à mettre en application pour être en mesure de réaliser les objectifs

Ces plans opérationnels entraînent des dépenses en personnel, en investissement qu'il convient de chiffrer et de comparer aux différentes ressources financières de l'entreprise. Il est alors possible de réaliser un plan de financement qui doit permettre de s'assurer de la cohérence et du réalisme des actions à mener dans le moyen terme.

Figure 2 : la logique générale de la planification



Section 2 : Les objectifs de l'entreprise :

1. Pourquoi réfléchir à ses objectifs ?

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »

Sénèque

1.1 L'intérêt d'une prise de recul

Le responsable de l'entreprise, souvent accaparé par les urgences, a besoin d'outils lui permettant de prendre du recul et de se projeter dans l'avenir. Donc Réfléchir à ses objectifs est donc d'autant plus nécessaire.

1.2 L'exemple des grandes entreprises

Observons ce qui s'est passé dans les grandes entreprises ces dernières années. Pour progresser, celles-ci ont dû s'affranchir du statut d'entreprise familiale pour passer à un statut de société, c'est-à-dire détacher d'une certaine manière l'entreprise de son fondateur.

De plus, les dirigeants passent de plus de plus de temps en séminaires de réflexion avec leurs collaborateurs, ce qui est une façon pour eux de prendre du recul par rapport aux urgences.

L'entrepreneur individuel qui souhaite se développer efficacement sans modifier son statut juridique a donc besoin d'outils spécifiques pour distinguer sa personne de son activité et prendre du recul. Une façon de le faire est de se réserver des temps d'audit personnel, d'autodiagnostic, qui va servir de base pour planifier ses objectifs.

1.3 Les outils des entreprises performantes

Les outils proposés ici reposent sur la notion de développement équilibré. Ils sont couramment utilisés par les grandes entreprises. Ils s'appuient en effet sur les acquis de l'expérience, lesquels indiquent quel développement est mieux assuré s'il est équilibré, c'est-à-dire s'il respecte toutes les dimensions de l'entreprise : les personnels, les fournisseurs et les clients notamment. Ces outils font largement appel, au départ, à la capacité d'auto-évaluation des entreprises, leur permettant de définir leurs propres solutions d'amélioration

Ensuite, ils reposent sur des techniques précises s'agissant de la mesure des résultats, de la fixation d'objectifs ou du suivi des tableaux de bord

1.4 Peut-on gérer son activité sans objectifs précis ?

Dans certaines activités encore peu concurrencées, dans des secteurs où l'on dispose d'avantages concurrentiels ou lorsque l'on souhaite simplement maintenir l'activité existante, c'est tout-à-fait possible.

En revanche, si l'on fait face à une concurrence vive ou si l'on veut se développer de façon régulière, l'élaboration d'objectifs formalisés, selon les bonnes pratiques du domaine, est recommandée.

En effet, les développements qui ne sont pas raisonnés selon les « bonnes pratiques » risquent de se heurter aux limites suivantes :

1.4.1 Les « bonnes résolutions » ne sont pas suivies d'effet

Suite à une conférence ou à la lecture d'un livre, on prend de bonnes résolutions. Mais on a du mal à les tenir parce que les impondérables et les urgences reprennent le dessus et que les bonnes résolutions passent bientôt au second plan.

1.4.2 L'évolution se traduit par des déséquilibres

On a bien mis en œuvre les actions de développement projetées mais les progrès réalisés (par exemple en matière de chiffre d'affaires) s'accompagnent de déséquilibres sur d'autres dimensions : la qualité du service rendu aux clients, les relations avec les fournisseurs ou les conditions de travail du professionnel. À l'extrême limite, un développement mal maîtrisé peut mettre en péril l'activité.

La fixation d'objectifs permet de limiter ces écueils.

- Le développement résulte d'une analyse objective, pour qu'il soit équilibré et efficace.
 - La politique est écrite pour laisser une trace et permettre un suivi ainsi qu'une évaluation. C'est un engagement écrit que le professionnel prend vis-à-vis de lui-même.

Les objectifs sont l'expression des finalités d'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre. Un objectif traduit une volonté de modifier l'évolution naturelle de l'entreprise et doit être atteint, une prévision peut se réaliser.

La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée. Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives.

La finalité première d'une entreprise est, au-delà de garantir l'équilibre financier, de rentabiliser si possible les capitaux investis.¹ À partir de cette finalité, elle définira une stratégie et des objectifs, dont elle mesurera l'efficacité et l'atteinte au travers d'un système de gestion, lequel fournira aux dirigeants une information sélectionnée extraite des processus de l'entreprise.

Ils sont donc définis sur quatre niveaux :¹⁴

- Les objectifs stratégiques : objectifs de niveau le plus élevé, liés à la stratégie de l'organisation ;
- Les objectifs opérationnels : objectifs généraux concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- Les objectifs de reporting : objectifs axés sur la fiabilité des informations financières (internes et externes) ;
- Les objectifs de conformité : objectifs visant à la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Les objectifs à atteindre sont¹⁵

- La rentabilité, capacité de l'entreprise à générer du profit, appréciée en comparant le résultat au chiffre d'affaires ;
- La productivité, capacité de l'entreprise à générer de la production, calculée par rapport entre la production et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production (volume de production / quantité de travail ou quantité de production / quantité de capital) ;
- La rentabilité économique (résultat brut d'exploitation / actif économique) et la rentabilité financière (résultat net / capitaux propres) ;
- La solvabilité, capacité à rembourser ses dettes ;
- La pérennité.

2. Les catégories d'objectifs :¹⁶

Les objectifs de l'entreprise peuvent être fixés à long ou à moyen terme (c'est-à-dire à plus d'un an) ou à court terme (à réaliser dans l'année). On peut les classer en objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel, etc.

Les objectifs dépendent les uns des autres à un triple point de vue en premier lieu, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l'entreprise. Ainsi les objectifs de production doivent correspondre aux objectifs de vente. L'objectif de rentabilité doit être calculé de telle sorte qu'il permette au moins de répondre aux besoins de financement, etc., tous les objectifs sont ainsi en interrelation.

¹⁴SCHICK(P), VERA(J) et PAREGE(B), *audit interne et référentiels de risques*, édition DUNOD, Paris, 2010, p13

¹⁵BALLAND (S) et BOUVIER (A-M), op.cit , p 02

¹⁶<http://andre.font.free.fr/Font/entreprisefinalite.html> (consulté le 24/04/2017 à 00.30)

3. Les caractéristiques des objectifs :

Les objectifs seront efficaces s'ils sont : SMART

- **Spécifiés (et spécifiques)**; La formulation d'un objectif se doit d'être la plus précise et la plus compréhensible possible, afin d'éviter tout égarement nuisible à la bonne marche du projet en cours d'exécution. Ce critère permettra à quiconque d'avoir une lecture concise du but à atteindre, tout en percevant sa faisabilité. La simplicité est donc le maître mot ici, ce qui a pour avantage de permettre de cerner d'avance les éventuelles difficultés qui pourraient surgir, pour définir les stratégies à mettre en œuvre au cas où¹⁷.
- **Mesurables (et mesurés)** ; Le caractère mesurable contenu dans le concept des objectifs S.M.A.R.T assure un fondement concret au projet, fondement sur lequel on peut se baser pour obtenir des informations sur ce qui a déjà été accompli et sur ce qui reste à faire. C'est un critère qui permet d'avoir une idée de l'évolution du projet en cours d'exécution. Il est ainsi possible de prendre à temps les décisions qui s'imposent et de mettre en place les mesures nécessaires au bon déroulement de l'entreprise¹⁸
- **Acceptables (et acceptés)** ; Les objectifs que l'on se fixe doivent pouvoir être accessibles, et le fait d'avoir la certitude que l'on est capable de les mener à bien peut constituer une grande source de motivation. Le caractère accessibilité va souvent de pair avec l'ambition. En un mot, les objectifs visés doivent être assez ambitieux pour susciter chez les personnes impliquées dans la conduite du projet, l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il faut toutefois veiller à ne pas faire dans la démesure, au risque de ne jamais pouvoir atteindre le bout du tunnel.¹⁹
- **Réalistes (et réalisables)** ; Le quatrième conseil prodigué par les objectifs S.M.A.R.T est de rester le plus réaliste possible, afin de ne pas avoir à douter ne serait-ce qu'un instant, du fait que le projet soit réalisable, quelles que soient les difficultés qui surviendront. Ce critère est aussi très important dans le cas où l'on souhaite s'entourer de collaborateurs ou bénéficier du soutien d'un investisseur. Il faut que la faisabilité de la chose saute tout de suite aux yeux, afin d'encourager les différentes parties à s'impliquer comme cela se doit.
- **Temporels.** Quel que soit le type d'objectif qu'on se fixe, il doit être limité dans le temps, afin d'éviter que le projet ne s'enlise et ne crée des dépenses énergétiques et

¹⁷ ¹⁷ Sur le site internet, <https://vie-explosive.fr/objectifs-smart/>, date de Consultation, 18/03/2017, à 14 :07.

¹⁸ idm

¹⁹ idm

financières inutiles et surtout infructueuses. Il convient donc de définir une certaine contrainte temporelle, un certain délai à respecter, afin d'engendrer le dynamisme nécessaire à une bonne productivité.

En plus de ces caractéristiques ils doivent être :

- Hiérarchisés (classés par ordre de priorité);
- Cohérents (l'entreprise ne peut optimiser tous ses objectifs à la fois).

4. L'importance des objectifs :

Les objectifs sont essentiels et vitaux dans la gestion d'une entreprise. Manquer d'objectifs ou ne pas les avoir clairement en tête, rend très difficile la tâche du manager. La détermination de l'objectif est le début du processus managérial. Pour qu'un effort physique ou mental puisse être utilisé intelligemment, il doit être dirigé vers un but ou un objectif.

Il est donc important pour un manager de se remémorer périodiquement ces objectifs et de se demander effectivement si ces actions concourent à leurs réalisations. De plus, l'importance de l'objectif apparaît encore de façon impérieuse quand on opère dans un environnement dynamique et changeant.

Alors, certains objectifs doivent aussi changer en s'adaptant au changement de l'environnement, dans le cas où :

- l'entreprise devient plus importante et augmente le champ de ses opérations : quand l'entreprise, par exemple, procède à l'ajout d'une nouvelle gamme de produits, à l'adoption de nouveaux canaux de distribution ou encore, à l'extension géographique de son marché ;
- l'entreprise décide de se débarrasser de certaines de ses activités en se recentrant ;
- les conditions de la concurrence changent.

5. Les raisons de non-atteinte des objectifs :

Ils sont multiples, mais le dénominateur commun est systématiquement un manque de moyens sous quelque forme que ce soit :

- finances ;
- délais ;
- compétences ;
- Effectif ;
- infrastructures informatiques.

En effet :

- ✓ La mobilisation efficace de moyens financiers et leur mise à disposition sont essentielles pour atteindre les objectifs de l'entreprise et d'assurer sa pérennité en effet, en cas de manque de moyens financiers l'entreprise augmente son appel à l'endettement, elle s'oblige à dégager des bénéfices supplémentaires pour assurer la rémunération et le remboursement de ses prêteurs. En conséquence, si son activité dégage des produits d'exploitation insuffisante, son résultat global sera défavorable.
- ✓ Si les délais d'encaissement de l'entreprise augmentent cela peut provoquer un besoin de liquidité comme le non-respect de délai de décaissement (fournisseurs, banques..) et engendrent une surcharge d'intérêt de paiement et auront donc un impact important sur la trésorerie de l'entreprise et son résultat.
- ✓ L'insuffisance professionnelle, la négligence ou la faute de la part du salarié est due à son incompétence et entraînera des résultats insuffisants.
- ✓ Un manque d'effectif engendre une charge supplémentaire de travail pour ceux qui restent, ce qui empêche le salarié de réaliser l'ensemble de ses tâches quotidiennes ou augmente la durée de leurs traitements ceci produit un déficit de productivité.
- ✓ L'entreprise doit posséder une infrastructure informatique performante et évolutive pour répondre au challenge de demain car une insuffisance ou un mauvais fonctionnement des outils ou du réseau informatique sera un obstacle qui empêche l'entreprise d'exercer ses activités et ne sera peut-être pas en mesure d'atteindre ses objectifs.²⁰

6. La procédure d'élaboration des objectifs :

La prise de décision concernant les objectifs à réaliser par l'entreprise relève du dirigeant ou de l'équipe dirigeante. Cette décision sera le plus souvent le fruit de procédures d'évaluation et de négociation.

Plusieurs procédures et styles de gestion possibles se distinguent.

6.1. Le dirigeant :

- Évalue et décide seul des objectifs à réaliser : avec ce type de gestion les intervenants de l'entreprise ne se sentent pas concernés d'où le risque de voir les cibles irréalisées. Toutefois, cette procédure est d'autant plus appliquée par l'entreprise et gérée de façon centralisée et personnalisée. Ce style de gestion convient aux entreprises personnelles travaillant dans un environnement stable.

²⁰ Sur le site interne, http://www.memoireonline.com/08/10/3815/m_Lentreprise-sa-mission-ses-objectifs-et-buts-ses-politiques-ses-strategies-et-ses-tactiques9.html#toc34, date de Consultation, 20/03/2017, à 18 :58.

- Décide seul mais en s'appuyant sur des évaluations extérieures, cette dernière peut être le fait d'une société de conseil, d'un service fonctionnel chargé de la planification stratégique. Le rôle de ces conseils sera de faire le diagnostic stratégique et de suggérer ensuite des grandeurs pour les cibles à atteindre.
- Décide collectivement en s'appuyant sur des avis extérieurs. L'évaluation de cibles fait l'objet d'une discussion collective qui peut pour les dirigeants s'apparenter à une véritable négociation entre les différents services, les directions et les divisions. Cette évaluation collective peut se faire de façon multiple ²¹

7. Fixation d'un objectif de l'entreprise :

A. Etablissement d'un objectif de l'entreprise :

Nous suggérons trois étapes principales pour déterminer les objectifs d'une entreprise.

La première étape est le processus de négociation qui détermine les conditions générales de l'entreprise et sa composition.

La deuxième étape est le processus de contrôle interne à partir duquel les objectifs sont élaborés et stabilisés. L'analyse des capacités diverses de l'entreprise, des particularités de ses composantes, de leurs attentes implicites et explicites, des liens entre les différents individus ou différents niveaux de décision, permet d'établir les bases d'une procédure de contrôle interne.

La troisième étape est le processus d'ajustement adaptatif aux modifications observées dans l'environnement. Cela permet de remodeler le fonctionnement de l'organisation en fonction des variations de l'environnement (adaptabilité).

B. gestion d'un objectif de l'entreprise :

La gestion consiste à réaliser des objectifs à partir de l'utilisation efficace d'un ensemble de moyens (de ressources productives). Elle s'étend donc de la collecte d'informations jusqu'à l'exécution en passant par la prise de décision. Les objectifs suivent de stratégie qui constituent le cadre général pour l'ensemble des décisions et des actions ayant pour but d'assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise.

Toutes les situations futures ne sont pas prévisibles. De ce fait, les membres de l'entreprise chercheront à développer des systèmes de contrôle réciproque à partir des engagements, l'un des éléments stratégiques du processus de contrôle est le budget dont le non-respect peut impliquer à la fois des coûts généraux et des coûts personnels incombant à tel ou

²¹ BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, Université de Tlemcen, 2014, p 80

tel groupe d'individus. Un autre moyen de contrôler les objectifs passé par l'attribution des fonctions précises aux agents. La divisions du travail et la spécialisation sont habituellement présentés comme des éléments stratégique de contrôle à cote de leur aspect purement technique. Limiter le champ d'action de tel ou tel groupe, en fonction des objectifs à atteindre, n'est pas seulement un critère technique mais dépend aussi du mode d'organisation interne choisi par l'entreprise dans le but d'élaborer et l'atteindre les objectifs.²²

²² Sur le site interne, http://www.memoireonline.com/08/10/3815/m_Lentreprise-sa-mission-ses-objectifs-et-buts-ses-politiques-ses-strategies-et-ses-tactiques9.html#toc34, date de Consultation, 20/03/2017, à 18 :58.

Section 3. L'audit interne dans la gestion de l'entreprise

1. Introduction

La gestion concerne tous les aspects : depuis l'organisation d'une journée de travail jusqu'à la planification stratégique à long terme dont le but est d'aider les organisations et les programmes à atteindre leurs objectifs visés. la gestion signifie que l'on doit élaborer des plans et des programmes, les orienter, les contrôler, les évaluer et faire des rapports sur eux.

La gestion doit être décentralisée, compte tenu de la décomposition des objectifs globaux de l'entreprise en objectifs élémentaires assignés à chaque responsable de centre préalablement définis par la direction générale.

2. Maîtrise des risques en entreprise

L'audit interne a évolué dans le temps. Ainsi, en matière de management des risques, alors qu'autre fois, il intervenait peu ou pas du tout, il s'implique aujourd'hui dans la vérification du processus et apporte souvent un soutien actif et continu dans son élaboration.

L'entreprise dans sa gestion globale faire face à des situations imprévisibles, a des aléas fréquents. Il n'est pas toujours facile de maîtriser les activités d'une entreprise, dans ces conditions d'incertitude. C'est pourquoi le rôle de l'audit interne est particulièrement important dans ce secteur. L'auditeur interne doit posséder des compétences sociales (facilité de contacts et de communication) qui leur permettent de mettre en valeur leurs compétences techniques.

Le responsable de l'audit interne doit s'informer auprès du management et du conseil, du rôle attendu de l'audit interne dans le processus de management des risques de l'entreprise. Ce rôle doit être dans la charte. La sécurité informatique est un thème récurrent, complexe car en perpétuelle évolution, la sécurité n'est pas la première exigence, l'audit interne a, dans ce champ, une responsabilité importante.

Pour aider à la maîtrise des risques, l'audit interne doit évidemment connaître ces risques mais également leurs évolutions, laquelle sont constante. Il lui faut mettre ses compétences à jour en permanence.²³

3. Outil d'aide à la prise de décision

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles et financières, ces systèmes traitent non

²³ Jacques Renand, théorie et pratique de l'audit interne, op cité, page 100

seulement les données produites par la direction mais également celles qui, liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise des décisions pertinentes. Il existe également un besoin plus large de communication efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendantes, descendante et transversale.

La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle. Un concept de gestion de l'information ainsi que des outils comme les propositions d'amélioration peuvent permettre d'améliorer l'efficacité d'un système de contrôle interne. En ce sens l'audit interne aide à la prise de décision par l'équipe dirigeante en mettant à sa disposition des informations fiables et crédibles.

4. Facteur d'efficacité de l'entreprise

La notion d'audit d'efficacité englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. Il est toutes fois utile de décomposer en rappelant le sens des deux termes :

-l'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixes, et plus régulièrement la réponse adéquate à l'attente ;

-l'efficience, dont le critère est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances(le savoir), aux techniques(le savoir-faire), aux comportements(le savoir être)et à la communication(le faire savoir) .

L'appréciation de l'efficacité se fait le plus souvent en termes d'allègement et de simplification en conservant les risques considérés comme acceptables. Au contraire lorsque l'entreprise est en position de moindre croissance, la culture est la plus qu'une conservation des acquis qu'une culture de développement, et lorsqu'à fortiori la situation est celle de tous les dangers, l'appréciation d'efficacité se fait en terme d'affinement des règles et procédures, de meilleurs définitions des responsabilités, voire de substitution de règles plus strictement aux dispositions antérieures.²⁴

5. Outil de gouvernance de l'entreprise

La notion de gouvernance comporte plusieurs définitions, dans toutes ces dernières la gouvernance apparaît comme un état de fait qui exige au sein de l'entreprise et doit favoriser une relation harmonieuse entre les animateurs de l'entreprise.

Selon Monks et menow, le gouvernement d'entreprise est : « la manière dont sont agencées les relations entre les différentes parties impliquées dans la détermination de la performance de l'entreprise ».

²⁴ ULLRICH YAPI, contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mémoire online 2007

Selon O.Pasré, c'est : « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ». ²⁵L'audit interne est un outil de rétroaction au service de la gouvernance qui permet d'apprécier les résultats sous toutes ses formes : stratégiques, financiers, opérationnels, administratifs, légaux, etc.

L'audit interne permet de porter un regard neuf et objectif sur une situation soit en certifiant que la reddition de comptes est fiable ou en dressant un état de situation qui vient compléter les renseignements disponibles. Le résultat des travaux d'audit confirme d'une part, le recours à de saines pratiques de gestion et identifie d'autre part, les améliorations souhaitables. Pour ceux qui œuvrent en audit interne, il est sage de garder à l'esprit que l'utilité de l'audit interne dépend en tout premier lieu, du niveau de confort et d'assurance que les acteurs de la gouvernance veulent obtenir de leurs mécanismes d'introspection organisationnelle. Le défi de toute équipe d'audit interne est d'être l'outil de référence de la gouvernance qui lui offre une rétroaction de qualité sur la bonne marche des affaires de l'entreprise.

6. Attirer la confiance des tiers et l'amélioration de la sécurité des dirigeants

6.1. Attirer la confiance des tiers

L'audit est une garantie à l'égard des tiers de la présentation fidèle des faits dans les comptes annuels, ces comptes intéressent un nombre de plus en plus grand de partenaires de l'entreprise « banque, fournisseurs, clients, salariés, actionnaires... ».

La confiance des tiers est fondée sur l'indépendance et la compétence, et le respect de ces éléments est important pour le bon usage de l'audit interne.

6.2. Améliorer la sécurité des dirigeants

L'audit interne donne une sécurité aux dirigeants de l'entité qui sont personnellement responsables de la présentation fidèle des faits dans les comptes annuels, l'auditeur contribue à éclairer les dirigeants sur les points suivants :

- multiplicité et complexité des règles comptables dont le respect est obligatoire ;
- difficulté de choix entre certains principes comptables pour lesquels un choix est possible.
- options délicates et souvent lourdes de conséquences en ce qui concerne les méthodes d'évaluation.

²⁵ ULLRICH YAPI, contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mémoire online 2007

L'audit interne apporte une plus grande fiabilité à des informations financière qui peuvent être utilisés pour les besoins de gestion de l'entité, et constituer une sorte d'incitation du personnel-comptable tout particulièrement à mieux exécuter ses taches et à les remplir dans les délais prévus.²⁶

7. La valeur ajoutée des auditeurs internes

Les audits internes contribuent à maintenir la conformité à la norme ISO 9001, à augmenter la maturité du système de management de la qualité, à assurer la qualité du produit et à améliorer la satisfaction des clients. En fait c'est le seul outil qui assure que les processus du système de management de la qualité sont efficaces, capables et connectés. L'audit interne contribue à une meilleure efficience des processus, à une meilleure marge des profits opérationnels et à une meilleure participation et l'implication des employés, l'audit interne est un générateur des actions préventives, des actions d'amélioration et des décisions pour atteindre les objectifs ciblés et les résultats désirés (conformité, maturité, efficience).²⁷

²⁶ Jacques Renand, théorie et pratique de l'audit interne, op cité, page 85

²⁷ idm

Conclusion

L'audit interne est une fonction qui se veut indépendante et objective. Il donne à toute organisation (ou entreprise) une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour améliorer ses activités. L'audit interne permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, sa finalité étant de contribuer à la création de valeur ajoutée de l'entreprise.

L'audit interne se positionne à cet instant comme un instrument de gestion incontournable pour tout manager qui désire atteindre des résultats optimums dans un contexte où le contrôle de l'environnement est quasi impossible. Cependant, la détection de facteurs clés d'échecs dans l'entité ne doit pas être le seul détonateur de facteurs clés de succès de l'auditeur, même si en soi, elle reste un moteur d'action et de motivation de celui-ci.



Chapitre 3

La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TONIC industrie

Introduction

Le but de ce chapitre est de présenter et de discuter les aspects pratiques de cette étude afin d'identifier le rôle de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de la entreprise, ainsi que de présenter la fonction de l'audit interne en Algérie.

Et pour atteindre les objectifs de ce chapitre, nous l'étudions comme suit :

- Dans la première section de ce chapitre, nous présentons l'entreprise TONIC.
- En suite dans la deuxième section, nous traiterons la réalité et la perspective de l'audit interne en Algérie.
- Dans la dernière section, nous présenterons l'étude de cas que nous avons réalisée, où nous exposerons la méthodologie de l'étude, la population et l'échantillon de l'étude, les outils de l'étude, la stabilité et la fiabilité du questionnaire, les méthodes statistiques utilisées dans la recherche, l'analyse et l'interprétation des axes de l'étude.

Section 1 : présentation de L'EPE TONIC Industrie

1. Historique ¹

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, parmi ces entreprises TONIC EMBALLAGE., a été créé en 1996, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage et transférées par le trésor public. Son statut juridique est celui d'une EPE/SPA(2011) avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat, par la société de gestion des participations "SGP-GHEPHAC".

L'entreprise est située à Bou Ismail (Wilaya de Tipaza) et est implantée sur deux sites, abritant chacun plusieurs unités. C'est le plus grand fabricant d'emballage en Afrique. Sa production couvre 60 % du marché national dans le secteur de la papeterie. L'entreprise compte 14 unités de production indépendantes l'une de l'autre. Tonic a opté pour la multiplication des investissements orientée essentiellement vers la production du carton ondule grâce aux succès engrangés de cette expérience industrielle, Tonic s'est lancée sans délai dans la diversification de sa gamme en s'attaquant aux emballages de plus en plus complexes et innovants.

Les années 2000 seront particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui prend désormais un envol irréversible. Tonic s'équipe en outils de production de la dernière génération.

En 2004, Tonic a investi avec succès le marché de l'exportation. En 2005, elle escompte réaliser un chiffre de 36 millions d'euros.

En 2007 l'entreprise a connu un déficit budgétaire, à cause d'une mauvaise gestion (absence d'un organigramme qui détermine les emplois et les postes de travail, absence d'un système de gestion des personnels, les moyens de production traditionnels...)

En 2011, l'Etat intervenait en dernière minute pour l'aider. Tonic est aujourd'hui un véritable complexe d'emballage et des arts graphiques.

¹Document interne de l'entreprise.

2. Présentation de l'entreprise

Fiche signalétique :

- **Raison sociale** : EPE TONIC INDUSTRIE.
- **Forme juridique** : Société par Actions à capitaux publics.
- **Capital social actuel** : 30 000 000 000 dinars algériens.
- **Activité** : Production, transformation et commercialisation du papier
- **Actionnariat** : SGP-GEPHAC (100%)
- **président du CA** : Mr MERZOUK MUSTAPHA.
- **Directeur Général** : Mr MERZOUK MUSTAPHA.
- **Commissaires aux comptes** : Mr FARES ALI et Mr HEDOU M Mohand larbi.
- **Localisation** : Zone Industrielle de Bou-Ismaïl(W.TIPAZA).
- **Superficie** : 36,8 ha.

L'entreprise TONIC INDUSTRIE est créée le 14/04/2011 suite à la résolution n°6/109 du 06/01/2011, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'État par la Société de gestion des Participations « SGP-GHEPHAC ».

TONIC INDUSTRIE spa a deux zones de production la première (zone d'activité de Bou-Ismaïl (wilaya de Tipaza)).contienne les unités de production des produits finaux qui sont :

- L'unité carton ondulé,
- L'unité sacherie,
- L'unité impression héliogravure, flexographie et numérique,
- L'unité de production façonnage (ramette, pots et gobelets), et la deuxième zone de Chaïba (wilaya de Tipaza).

Pour la récupération et le recyclage de papiers : Unité récupération du papier, unité liner, unité mandrin, unité convertant, Unité de fabrication et de transformation des papiers ouate, de plus un parc très important des moyens logistiques et transportation entre les unités.

2.1. Les Domaines de compétences sont

L'activité de production :

- ❖ Fabrication de papiers ouate (tissu)
- ❖ Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
- ❖ Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)

✚ L'activité de Transformation :

- ❖ Fabrication de caisses en carton ondulé
- ❖ Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés
- ❖ Fabrication de mandrins en carton gris –gris
- ❖ Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étui pharmaceutiques, pochettes à CD etc.)
- ❖ Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons)
- ❖ Fabrication de pots en plastique
- ❖ Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier
- ❖ Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires
- ❖ Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

✚ l'activité récupération de papier et carton.

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

✚ L'activité prestations de service :

- ❖ Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support
- ❖ Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

✚ **Autres éléments clés :**

- ❖ TONIC INDUSTRIE a pu nouer des relations de confiance avec des entreprises publiques et privées, grâce notamment à la qualité de ses produits.
- ❖ Parmi ses clients figurent : ENAD-WAFA-HENKEL-MDN-CONDOR-SIM-ENIEM.
- ❖ Elle dispose de 11 unités de production.
- ❖ Elle dispose d'une large gamme de produits.
- ❖ Son outil de production est de technologie relativement récente.
- ❖ Situation géographique.
- ❖ A 40 km du port d'Alger.
- ❖ A 50km de l'aéroport international d'Alger.
- ❖ A 03 km de l'autoroute est-ouest.
- ❖ Population jeunes : 60% des effectifs au moins de 38ans

2.2.Sites d'activité

L'EPE Tonic Industrie spa est érigée sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

1^{er} site

D'une superficie de **12,2 ha** situé dans la zone industrielle de Bou Ismail n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DAG, DFC, DAC, DPCGI, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompier.

A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières. Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres des voies d'accès à la zone industrielle occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

2^{ème} site

D'une superficie de **24,6 ha** situé dans la zone de Chaiba à environ 5 km du 1^{er} site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

- ❖ L'unité de récupération et de tri de déchets de papier
- ❖ L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate)
- ❖ L'unité de fabrication de papier liner
- ❖ L'unité de transformation de papier tissu
- ❖ L'unité logistique
- ❖ Le parc sous douane
- ❖ Les réservoirs d'eau
- ❖ La station d'épuration des eaux
- ❖ Un poste de pompier

Il faut signaler que :

- ❖ Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production.
- ❖ Les produits semis finis sont ainsi transportés d'une unité à l'autre par des chariots Élévateurs ou par des camions en fonction de la distance entre les deux unités de production. Ce qui génère des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

2.3. Domaines d'activité :

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoires dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de Tonic Industrie Spa est organisé en 14 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

Unité Récupération :

Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, le carton net, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.

Unité Alvéoles :

Cette unité qui produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.

Unité Liner :

D'une capacité théorique de 140.000 tonnes, l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnage et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

Unité Ouate :

Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

Unité Mandrins :

Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm La capacité de production est de 2 600 T/an.

Unité Caisses en carton ondulé :

Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaires, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

Unité Boites pliantes (KBA) :

Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boites de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

Unité Sacherie :

Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwiches, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

Unité Converting :

Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

Unité Gobelets :

Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

Unité Pots :

Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

+ Unité Complexage :

Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

+ Unité Hélios / Flexographie :

Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

+ Unité Blaze :

Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250 000 m²/an.

2.4.L'organisation de l'entreprise

Nous allons présenter dans cette partie l'organigramme de chaque direction et ses missions et ses objectifs.

2.4.1. L'organigramme se présente comme suit : voir annexe

2.4.2. L'organisation de l'entreprise :

Les principales directions au sein de TONIC Industrie :

+ La direction générale :

La direction générale est responsable de conduire la politique générale de l'entreprise à court, moyen et long terme.

+ Les missions :

- ❖ Elle doit mettre en charge à l'entreprise de définir les objectifs avec une rentabilité croissante et durable.
- ❖ De plus l'amélioration et la protection de son image et son positionnement sur le marché.

- ❖ Elle doit garantir aux ressources humaines des conditions de travail satisfaisantes avec la possibilité d'évolution des carrières, et le plus important la rémunération au moins conforme aux pratiques de la profession.
- ❖ une satisfaction durable des besoins de ses clients par la bonne qualité des produits et services.

Direction commerciale :

Les missions :

Elle est responsable de l'ensemble des activités de ventes, marketing, de communication et de publicité. Elle a comme missions :

- ❖ Assurer l'image de la société sur le marché par le lancement d'opération de marketing pour redorer l'image de l'entreprise
- ❖ Diversifier la clientèle.
- ❖ La récupération de l'ancien client perdu (par TONIC Emballage). Participer au choix des axes de développement et de la stratégie commerciale de l'entreprise concernant les activités. Produits et marchés.
- ❖ L'Augmentation de la part de marché
- ❖ Augmenter la satisfaction des produits Ouate de 30 à 70% par une meilleure disponibilité de la matière première (vieux papier et pâte de papier).
- ❖ Mise en place d'une veille commerciale à même de permettre une réactivité immédiate et efficace face à la concurrence.
- ❖ Mise en place d'une politique de prix adaptée au contexte concurrentiel, notamment pour les produits spécifiques dont le niveau de commercialisation est très faible (Goblet, enveloppe, ramettes etc...)
- ❖ Amélioration de la disponibilité et de la qualité de production de L'EPE TONIC par le renforcement du système de contrôle qualité.
- ❖ Superviser l'administration des ventes au niveau des sociétés de groupe.

Direction d'exploitation :

Les missions :

- ❖ Diriger et coordonner les activités de production et développement technique de l'entreprise.
- ❖ Optimiser le rapport (délais-qualité)/coût de fabrication des produits.
- ❖ Suivre l'évolution technologique des équipements et des processus de fabrication.

✚ Direction étude et développement :

C'est la direction qui étudie tous les projets de l'entreprise, veillé sur le suivi de plan de développement de l'entreprise et son exécution et les maintenances des machines et la réalisation des petits travaux d'aménagements.

Sa mission consiste à permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché. Elle est la mécanique de la politique d'innovation, clé de la compétitivité de l'entreprise.

✚ Direction management de qualité et l'environnement :

✚ Les missions :

- ❖ Garantir la politique qualité et l'environnement de l'organisation.
- ❖ Animer la démarche de management qualité et environnement au sein de l'organisme.
- ❖ Être interlocuteur des organismes de certification et d'accréditation.
- ❖ Assurer l'application du système de qualité intégrée et conduire les audits internes.
- ❖ Cherche à concilier les impératif de qualité, la maîtrise des couts de revient et l'amélioration des performances environnementales.
- ❖ Contribuer l'esprit de «Qualité» et «Développement durable» à l'ensemble des personnels de l'organisme.

✚ La direction contrôle de gestion et organisation :

✚ Les missions :

- ❖ Projeter, pour chaque étape, le développement de l'entreprise et en contrôler l'activité pour prévenir les déséquilibres.
- ❖ Étudier l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement pour mettre en adéquation permanente, les structures et les objectifs.
- ❖ Diriger l'élaboration des systèmes et procédures de gestion et veiller à leur mise en œuvre une fois adoptés (pour les systèmes) et validées (pour les procédures).

✚ La direction Approvisionnement :

✚ Les missions :

Les missions principales c'est de reconstituer les stocks de matières premières de bonnequalité à fin de permettre à la société d'atteindre ses objectifs, 60 à 65% du chiffre d'affaire del'entreprise provient de la fonction achat. La direction a comme missions :

- ❖ Veiller à la fiabilité des sources d'approvisionnement sur le plan des délais, de la qualité, des quantités et des prix.

- ❖ Mise en place d'un programme de consommation des stocks dormants accumulés antérieurement.
- ❖ Assurer la couverture des besoins en approvisionnement de l'entreprise (matière première, pièces de rechange...), régulier et moindre cout.
- ❖ Optimiser le rapport Qualité/Cout des produits et équipements achetés compte rendue des normes de qualité, des procédures de fabrication et mise en œuvre et des quantités nécessaire
- ❖ Poursuite des actions d'harmonisation des relations avec les fournisseurs de pièce de rechange, en litige avec l'entreprise suit au processus de faillite des ex SARL TONIC.
- ❖ Mise en place d'une stratégie de mobilisation maximum des fibres recyclées.

Direction finance et comptabilité :

Les missions :

1. département finances & budget :

- ❖ Analyser tous les mouvements financiers avec synthèse.
- ❖ Centraliser tous les besoins budgétaires et objectifs des structures.
- ❖ Suivi le plan de la trésorerie et les écarts budgétaires.
- ❖ Vérification des conformités de la constitution du dossier de paiement suivant les procédures de gestion interne de l'entreprise.
- ❖ Étudier les relations bancaires et suivi tous les mouvements de débit et crédit.
- ❖ Le chargé de la gestion des engagements.
- ❖ Le chargé d'étude de la caisse, enregistrer les recettes et les dépenses.
- ❖ Contrôler les caisses.

2. Département comptabilité :

La comptabilité est tenue selon les normes du nouveau système comptable et financier SCF applicable dans l'entreprise TONIC INDUSTRIE spa. Elle est tenue d'un logiciel comptable appelé «PC-COMPTA» la mission et les attributions de responsable de la structure.

- ❖ Réception des pièces justificatives : Le comptable reçoit les pièces justificatives après son enregistrement dans un registre particulier.
- ❖ Imputation comptable des pièces : Le comptable traite les pièces justificatives selon le journal comptable ouvert, elles sont imputées, traitées et classées.
- ❖ Saisie des pièces justificatives : Les pièces imputées(Annexe) sont saisies au jour le jour par le comptable dans le logiciel existant.

- ❖ Edition des états : à la fin des traitements, tous les états sont imprimables. Arrêter les états financiers de l'exercice considéré ; Bilan Actif/ Passif, Compte de résultat, Tableau de flux de trésorerie, Tableau de variation des capitaux propres....

Section 2 : La réalité et la perspective de l'audit interne d'entreprise en Algérie.

Il est essentiel, de savoir l'emplacement de l'audit interne en Algérie

1. La réalité et la perspective de l'audit interne en Algérie :

En Algérie, et au fil des années, l'audit interne est toujours considéré comme étant un instrument de contrôle exercé dans le domaine comptable et financier, c'est-à-dire il est lié seulement au niveau de la fonction comptable et financière, D'autre part en 1988, Il est devenu comme une activité obligatoire. En effet, l'article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988 portant sur l'autonomie des entreprises, oblige les Entreprises Publiques Economiques (EPE) de mettre en place des structures internes d'audit afin d'améliorer ses performances*.

En 1995, Cette obligation est devenue non seulement légale abrogée, mais elle est devenue ensuite une facultative.²

Le gouvernement Algérien a entrepris plusieurs initiatives en matière de législation dont l'objectif est d'améliorer le bon fonctionnement des entreprises, telles que la réglementation bancaire de l'Algérie n° 02/03 du 14 novembre 2002 comportant le contrôle interne des banques et l'établissements financiers, et la publication de la troisième orientation du chef de gouvernement, afin de finaliser la mise en place des dispositifs d'audit et du contrôle de 2003³. En plus, le gouvernement par son instruction MIPI n° 079/SG/07 du 30 janvier 2007 a renforcé la loi précédant (loi 88/01). A travers cette instruction, il est nécessaire de mettre en place au niveau de chaque entreprise publique et économique (EPE), une structure d'audit et de contrôle interne.

L'audit interne, est donc apparu comme une fonction récente pour les entreprises algériennes puisque ce dernier est distingué depuis longtemps à vérifier les procédures comptables et financières.

Il est important de signaler que l'Algérie a fourni beaucoup d'efforts pendant ces dernières années dans le développement de l'audit interne soit par des textes, des lois ou par la création de l'association des auditeurs consultants internes Algériens (AACIA).* Elle est en effet considérée comme l'un des premiers pays à avoir imposé cette fonction à travers des textes de lois. Néanmoins, on constate au début que cette fonction n'a pas eu une grande

²Meziane M, "L'audit interne est au centre des enjeux économiques":http://www.vitamedz.com/-l-auditinterne-est-au-centre-des-enjeux-economiques/Articles_18300_498304_16_1.html

³Deloitte Algérie met l'accent sur la formation :

<file:///Users/officedepot/Desktop/Deloitte%20Algérie%20met%20l'accent%20sur%20la%20formation%20-%20Forum%20ALGERIE.webarchive>

importance surtout dans les petites entreprises. Ceci a été confirmé dans les résultats de l'étude de Délite.

En effet, l'étude réalisée par L'AACIA et le cabinet DELOITTE en 2005/2006 sur l'audit interne en Algérie a montré que le fonctionnement de l'audit interne est trop long par rapport aux objectifs fixés. Selon les normes internationales, le rôle de cette activité est toujours variée d'une entreprise à l'autre⁴c'est-à-dire, que cette variation est définie dans des grandes entreprises appliquant un audit efficace.

En plus, ces textes et lois qui ont été établis pour donner une bonne organisation à la fonction de l'audit interne, étaient insuffisantes pour un audit interne qui vise à contribuer de créer une valeur ajoutée. Il fallait donc donner plus d'importance à la formation d'un personnel, vu que le métier exercé par des auditeurs internes qui sont parfois mal formés et mal qualifiés.

Aujourd'hui, la fonction de l'audit interne est en train de vivre une croissance rapide, dont plusieurs colloques, séminaires, formations,... etc. ont été organisés pour ce sujet. A titre d'exemple, l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens en collaboration avec

L'IFACI participe au développement de cette fonction par des conseils, et surtout par des formations destinés aux auditeurs internes afin d'obtenir un certificat agréé par (D.P.A.I, C.Q.A.I).

En outre, depuis leur installation en Algérie, les Big four (Deloitte, KPMG, PWC, .etc.) ont réalisés une grande influence sur le développement de l'audit interne par leurs formations, leurs études et leurs examens afin d'assurer l'amélioration et le bon fonctionnement de l'audit interne.

L'audit interne est devenu donc un outil principal dans tous les processus de gestion. En effet, selon NouredineKhatal, l'audit interne est une conviction managériale et un incontournable outil de service.

Ce qui signifie que l'audit interne est considéré comme l'un des principaux piliers dans l'entreprise, son rôle est d'évaluer le processus de ce système et de vérifier si les objectifs atteints sont conformément aux politiques de l'organisation.

⁴Khatal N., "Les sphères managériales souffrent d'un déficit culturel"
sboudjemaa.unblog.fr/2008/08/02/auditinterne-des-entreprises/

Section 3 : présentation et analyse de l'enquête au sein de TONIC Industrie

1 Démarche de la réalisation de l'enquête

Cette étape est nécessaire, puisqu'elle nous permet de connaître l'avis du personnel et des cadres sur la contribution de l'audit interne sur la réalisation des objectifs d'entreprise.

Afin de répondre à notre problématique et confirmé ou infirmé nos hypothèses de départ, nous avons réalisé une étude quantitative sur le terrain qui va se dérouler auprès des employés et aussi auprès des cadres afin de cerner le sujet et pour déceler la contribution de l'audit interne sur la réalisation des objectifs d'entreprise.

2 L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre étude est de recueillir les informations nécessaires pour cerner le sujet, afin de déceler la contribution de l'audit interne sur la réalisation des objectifs d'entreprise.

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- ✚ Savoir l'impact de cette fonction et sa valeur ajoutée
- ✚ L'exploitation des résultats nous permettra de déceler les insuffisances existantes, de contraire les causes d'insatisfaction éventuelles, et de donner un certain nombre de propositions et recommandations

3 Plan de l'étude

Notre plan d'étude comporte les étapes suivantes :

3.1 L'élaboration du questionnaire :

Définition du questionnaire: « le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ».

Afin d'atteindre le but de notre étude nous avons élaboré un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise afin de savoir si vraiment audit interne a un rôle positif sur l'attient des objectifs de l'entreprise.

3.2 Questionnaire :

Pour avoir des résultats pertinents et objectifs nous avons choisi de mener une enquête au niveau des directions opérationnelles qui ont été auditées par les auditeurs de la TONIC.

Le questionnaire comporte des questions fermées, semi ouvertes et ouvertes, il se compose 20 questions

- Notre questionnaire comporte trois blocs de questions

Bloc 1 :

Divers questions (1à5), c'est une fiche significative concernant l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle...

Ces des questions qui nous permettent de connaître notre échantillon, on choisit des questions fermées dichotomiques qui offrent que deux choix de réponses, et y'a aussi questions fermées à une seule réponse permise.

Bloc 2 :

Questions de (6à 11) qui ont pour but de savoir ou bien de connaître l'avis du personnel de TONIC sur la fonction d'audit interne.

Ces des questions fermées ou l'interrogé devrait choisir une réponse par celles proposées.

Bloc 3 :

Questions de (12 à20), concernant l'impact de la fonction de l'audit interne sur la réalisation des objectifs au sein de l'entreprise et leur satisfaction, afin de recueillir les informations nécessaires pour notre étude.

Dans ce bloc nous avons opté pour des questions à choix multiples, et des questions ouvertes à réponse élaborée (littéraire).

3.3 Choix de la population :

Vu les contraintes géographiques liées à la dispersion des unités de TONIC Industrieet le manque de moyens à la disposition dans cette modeste recherche, nous avons été contraints de choisir un échantillon aléatoire de 45 personnes.

4 Traitement et analyse des résultats :

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase importante, les résultats de l'analyse seront traités selon une méthode statistique, la crédibilité des résultats dépend de la crédibilité des informations recueillis.

Nous allons procéder à un tri à plat pour toutes les questions, une fois la collecte de l'information achevée, commence alors le dépouillement et la tabulation, les résultats seront alors traduits sous forme de tableaux et de graphiques que l'on interprétera pour mieux apprécier les résultats de l'enquête.

4.1 Interprétation et analyse des résultats de l'enquête

Avec la méthode un tri à plat on traite chaque question à part. Ce qui nous permettra de vérifier nos hypothèses. Elle nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer la fréquence obtenue pour chaque réponse.

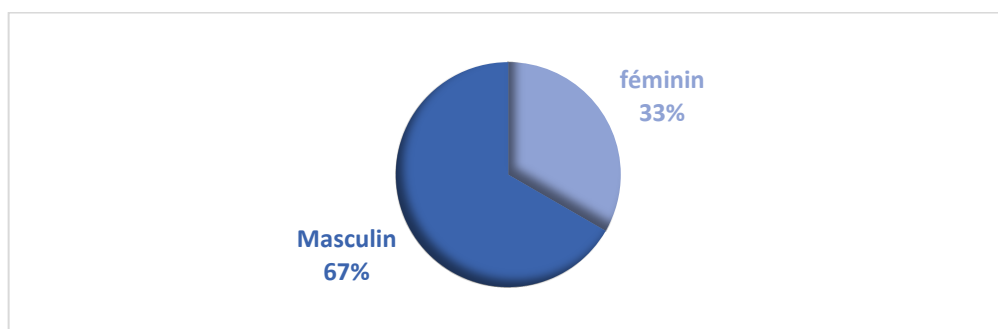
La représentation de notre échantillon est répartie comme suit :

Tableau 1 : la Répartition de l'échantillon par sexe

désignation	Fréquences	Pourcentage
féminin	15	33,33%
Masculin	30	66,67%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 1: la Répartition de l'échantillon par sexe



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

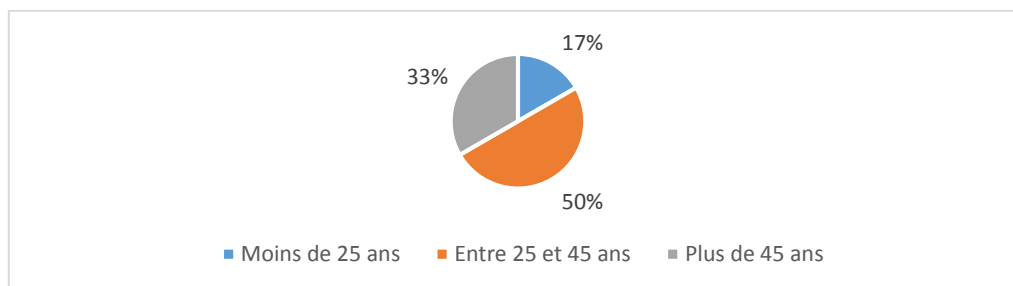
La figure ci-dessus nous indique la distribution des répondants selon le critère sexe, on constate que 67% des répondants sont des hommes et que 33% sont des femmes, cela s'explique par la nature de l'activité de TONIC industrie qui oblige l'intégration des hommes par rapports aux femmes, car les tâches accomplies sont d'ordre physique.

Tableau 2:Répartition de l'échantillon par tranches d'âge

Désignation	Fréquences	Pourcentages
Moins de 25 ans	7	16.78%
Entre 25 et 45 ans	23	51,11%
Plus de 45 ans	14	31,11%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 2 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

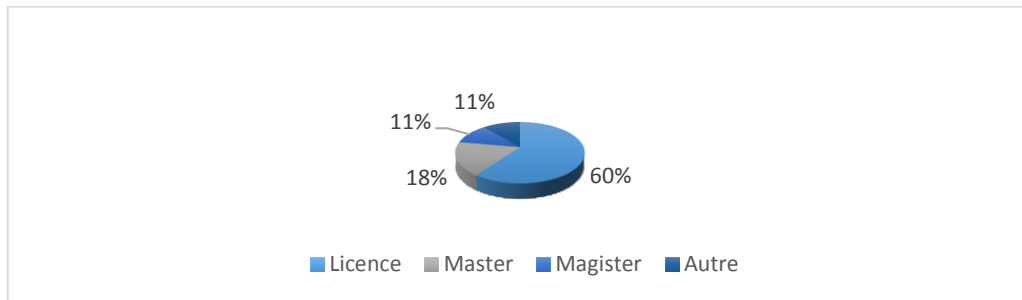
D'après les réponses à cette question, on constate une concentration de la catégorie de jeunes, avec presque la moitié des répondants se situant dans la plage 25-45 ans d'un pourcentage de 52% , 32% appartenant à la plage plus de 45 ans et une minorité de 17 % des moins de 25 ans. La jeunesse des employés témoigne du dynamisme de l'entreprise et son habilité au changement, contre un capital expérience et savoir-faire acquis de la part de la 2ème catégorie.

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentages
Licence	27	60%
Master	8	18%
Magister	5	11%
Doctorat	0	0%
Autre	5	11%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 3: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

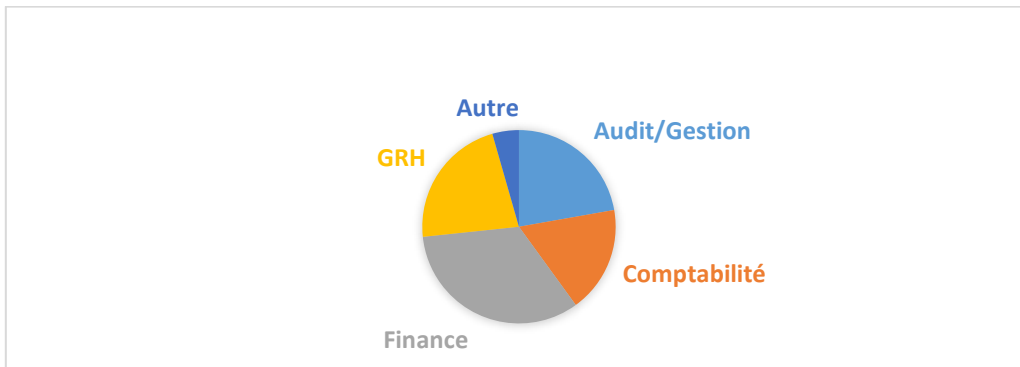
Le tableau (3) et son graphe(3), montrent que le taux le plus élevé est de 60%, ou le degré de formation des personnes interrogées est : la licence, puis pour ceux qui ont le niveau de master avec un taux de 18%, suivi par les titulaires d'un diplôme de magister de 11%. En parallèle on donne une notation, à ceux qui ont un autre diplôme avec un taux de 11%. Ces derniers, indiquent l'ensemble des membres de l'échantillon sont qualifiés académiquement appropriés à fin de leur permettre la compréhension des contenus du questionnaire et d'y répondre sur une base scientifique avec une objectivité suffisante.

Tableau 4 : Répartition de l'échantillon par la spécialité

niveau hiérarchique	Fréquences	pourcentages
Audit / gestion	10	22,22%
Comptabilité	8	17,78%
finance	15	33,33%
GRH	10	22,22%
Autre	2	4,44%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 4 : Répartition de l'échantillon par la spécialité



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

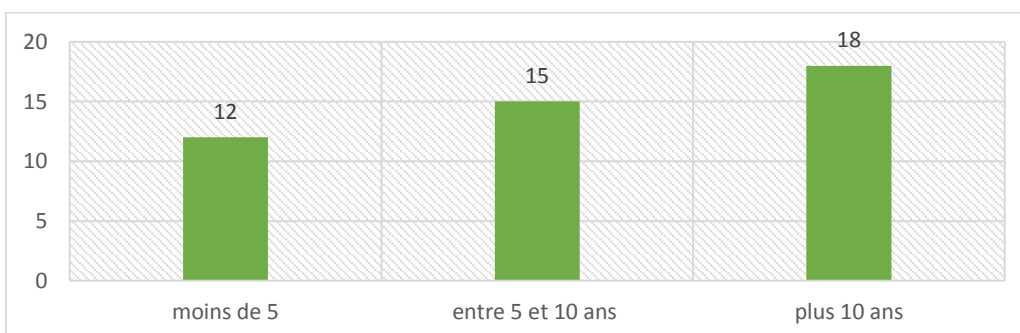
Le tableau et son graphe explique que 33,33% des répondants ayant une spécialité financière, suivi par ce qui ont la spécialité audit et ceux qui ont la spécialité de gestion, avec un taux qui atteint 22,22%, ainsi, le taux ayant la spécialité de comptabilité atteint un taux de 17,78%, tandis que les membres de l'échantillon ayant une autre spécialité est atteint 4,44%.

Tableau 5 : Répartition des effectifs selon les années d'expérience

Ancienneté	Fréquences	pourcentages
Moins de 5ans	12	26,67%
De 5-10 ans	15	33,33%
Plus de 10 ans	18	40,00%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 5 : Répartition des effectifs selon les années d'expérience



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

L'objectif de cette question est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogé. On constate que 26.67% du personnel à une ancienneté de moins de 5ans, 38.89% à une ancienneté entre 5 et 10 ans, et 40% dont l'ancienneté est plus de 10 ans. Ce que souligne que ses répondants ont une grande connaissance, donc ces opinions reflètent la réalité de ses pratiques qui renforcent la fiabilité des résultats qui seront obtenus.

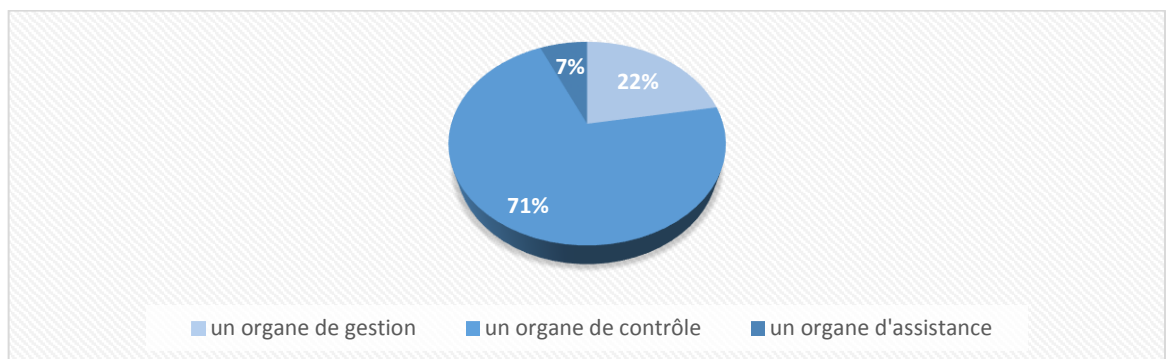
Question n°6. Selon vous l'audit interne est considéré comme est un organe ?

Tableau 6:Réponses des répondants sur la question 6.

Désignation	Fréquences	Pourcentages
un organe de gestion	10	22%
Un organe de contrôle	32	71%
Un organe d'assistance	3	7%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 6: Réponses des répondants sur la question 6.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

L'audit interne est de plus en plus perçu comme un organe interne de contrôle par la direction générale et par les directions opérationnelles (71%), et le reste des interrogées considèrent audit interne comme un organe de gestion

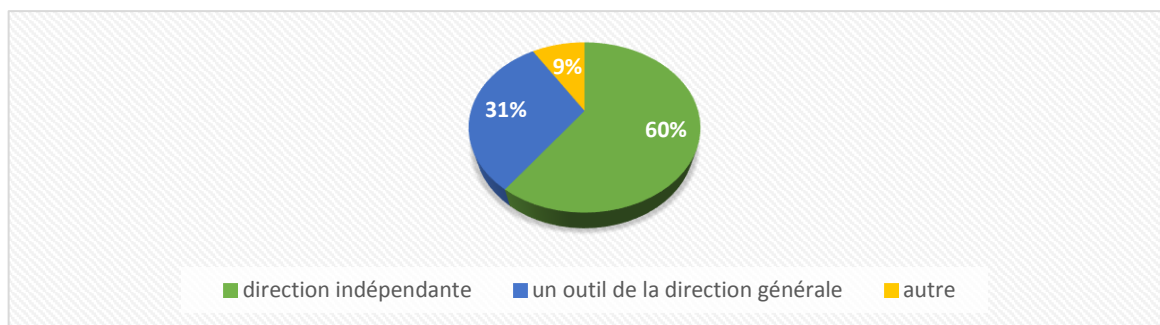
Question n°7. Comment percevez-vous audit interne.

Tableau 7: Réponses des répondants sur la question7.

Désignation	Fréquences	Pourcentages
Direction indépendante	27	60%
Un outil de la direction générale	14	31.11%
Autre	4	8.89%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 7 : Réponses des répondants sur la question7.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

L'audit interne est généralement perçu par les directions opérationnelles comme étant principalement : une direction indépendante (60%).

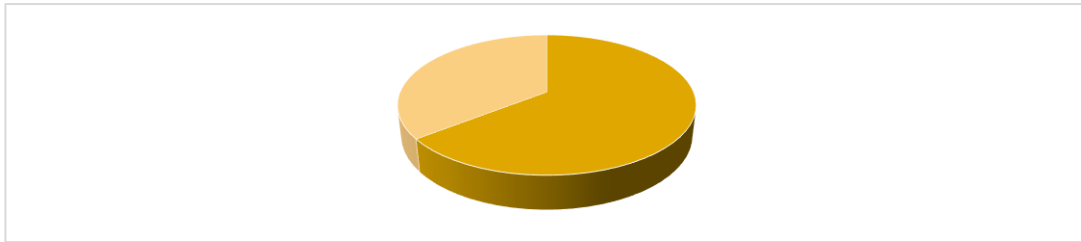
Question n°8. L'audit interne au niveau de votre entreprise-est-il indépendant ?

Tableau 8 : Réponses des répondants sur la question 8.

désignation	Fréquences	Pourcentage
Oui	37	82,22%
non	8	17,78%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 8: Réponses des répondants sur la question 8.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

La figure ci-dessus, montre que 82.2% de l'échantillon ont répondu « oui » concernant l'indépendance de l'audit interne au niveau de l'entreprise étudiée. Cela répond et confirme les normes internationales d'audit (norme : 1110), ce qui augmente l'efficacité de l'audit interne au niveau de l'entreprise étudiée

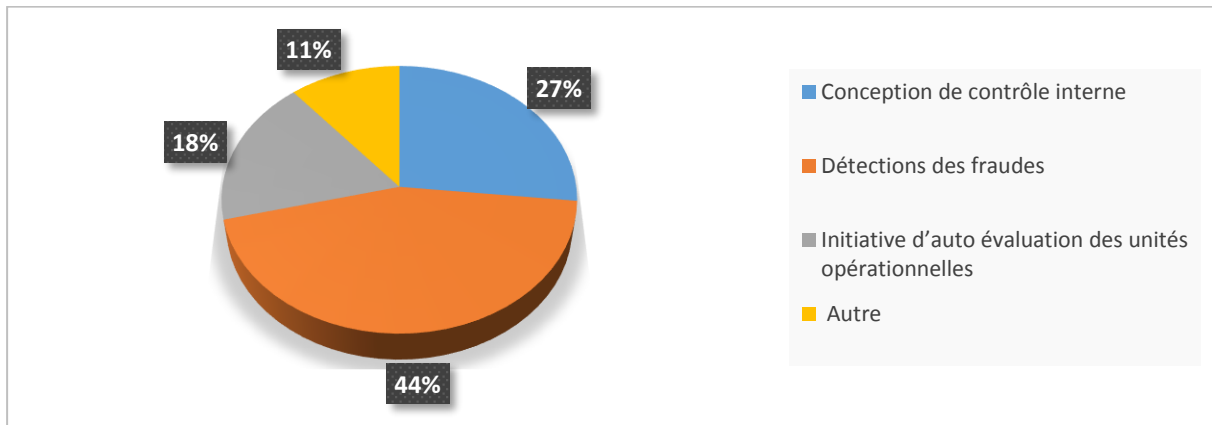
Question n°9. La contribution de l'Audit Interne est particulièrement appréciée dans les missions de ?

Tableau 9 : Réponses des répondants sur la question 9.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Conception de contrôle interne	12	27%
Détections des fraudes	20	44%
Initiative d'auto évaluation des unités opérationnelles	8	18%
Autre	5	11%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 9: Réponses des répondants sur la question 9.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

La contribution de l'audit interne est particulièrement appréciée dans la conception de contrôle interne et détections des fraudes (71%)

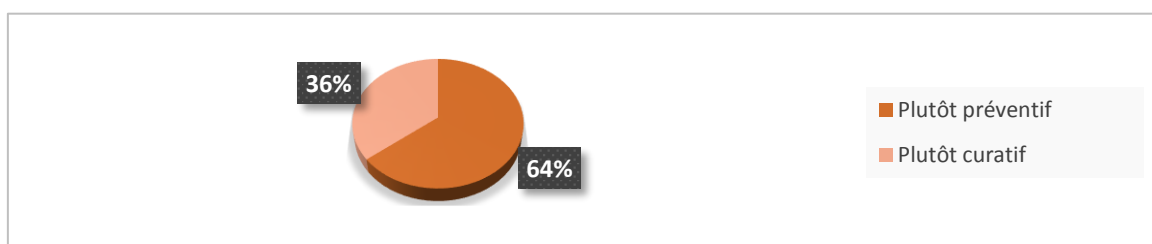
Question n°10. L'audit interne a un rôle ?

Tableau 10 : Réponses des répondants sur la question 10.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Plutôt préventif	29	64.44%
Plutôt curatif	16	35.56%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 10 : Réponses des répondants sur la question 10.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Le rôle de l'audit interne dans la mise en place des contrôles préventifs (64%) l'emporte sur son implication dans les missions curatives (36%).

« Le curatif doit être l'exception. L'auditeur interne doit aider l'entreprise à disposer des systèmes qui font de la prévention systématique »

Pareillement, dans les entreprises françaises, le rôle de l'audit interne est orienté davantage vers des actions préventives que vers des interventions curatives⁵.

Mais pour jouer véritablement un rôle préventif l'auditeur doit anticiper continuellement au travers des adaptations d'organisation, des procédures, de délégation... En somme, il faut s'interroger en permanence sur l'adéquation du contrôle interne à la situation sur son coût qui doit rester acceptable au regard des risques et des enjeux et sur ses éventuels effets de frein à la dynamique de l'entreprise.

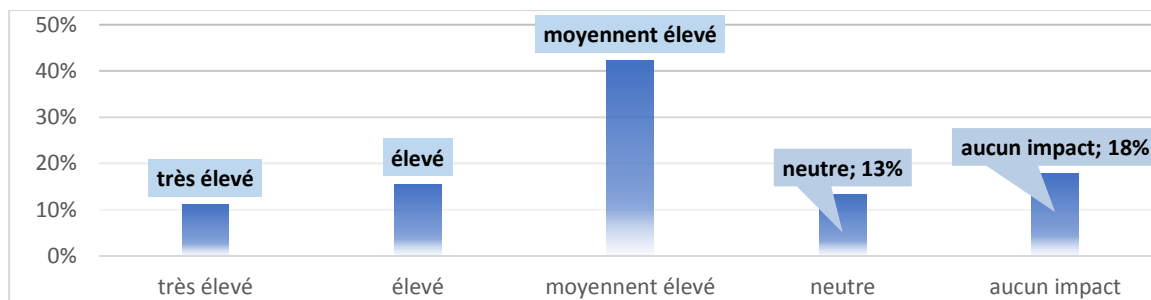
Question n°11. L'audit interne permet-il aux employés d'avoir une idée sur la situation de l'entreprise d'une manière ?

Tableau 11: Réponses des répondants sur la question 11.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Très élevé	5	11%
Elevé	7	16%
Moyennement élevé	19	42%
Neutre	6	13%
Aucun impact	8	18%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 11 : Réponses des répondants sur la question 11.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

42% des répondants ne sont que « moyennement élève » en matière de l'aide qui peut offrir l'audit interne aux employés, ce qui explique l'absence d'un audit sociale chargé d'assurer les relations internes au sein de l'entreprise, en inverse un taux de 18% a déclaré aucun impact, tandis qu'un taux de 13% a déclaré neutre.

⁵IFACI « L'audit interne en France 1995 », p : 29

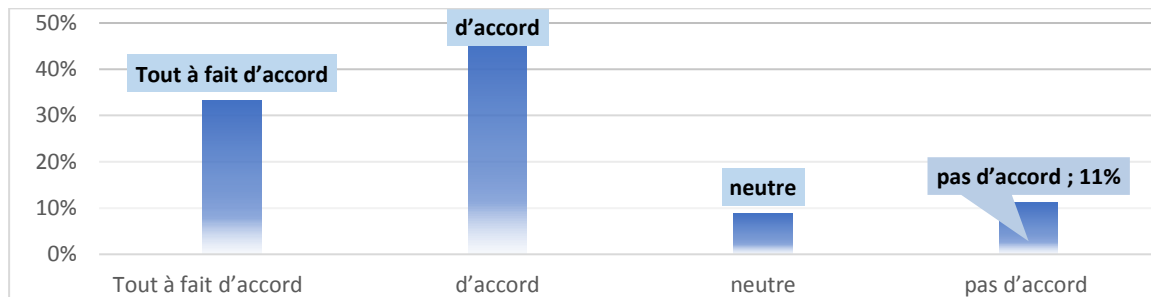
Question n°12. L'audit interne permet-il une présentation des informations fiables et pertinentes Pour le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques

Tableau 12: Réponses des répondants sur la question 12.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Tout a fait d'accord	15	33,33%
D'accord	21	46,66%
Neutre	4	8,89%
Pas d'accord	5	11,11%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 12: Réponses des répondants sur la question 12.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

D'après les résultats, un pourcentage de 80% a confirmé que l'audit interne permet une présentation des informations fiables et pertinentes pour le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques. Ceci explique bien l'importance de ces informations surtout si nous savons que l'entreprise vit dans à un environnement incertain et complexe où les risques portent une grande parties, finalement peu des répondants ont refusé totalement l'idée sinon les autres étaient neutre. (9%).

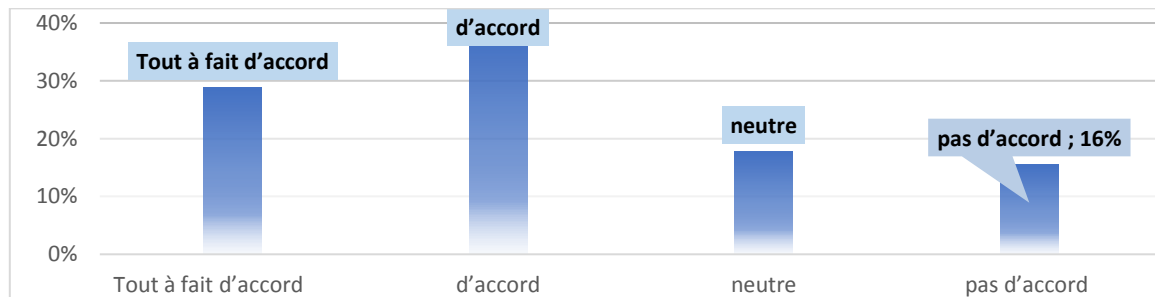
Question n°13. L'audit interne permet une présentation des informations pour la direction générale afin de l'aider dans ses fonctions et de contrôler le travail de l'entreprise.

Tableau 13: Réponses des répondants sur la question 13.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Tout a fait d'accord	13	29%
D'accord	17	38%
Neutre	8	18%
Pas d'accord	7	16%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 13: Réponses des répondants sur la question 13.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

La plus part des membres de l'échantillon ont confirmé que l'audit interne permet la présentation des informations pour la direction générale afin de l'aider dans ses fonctions et de contrôler le travail de l'entreprise, ils affichent le pourcentage le plus élevé (77%), il s'agit de ceux qui ont répondu d'accord ou tout à fait d'accord. En revanche, 16% ont déclaré pas du tout d'accord.

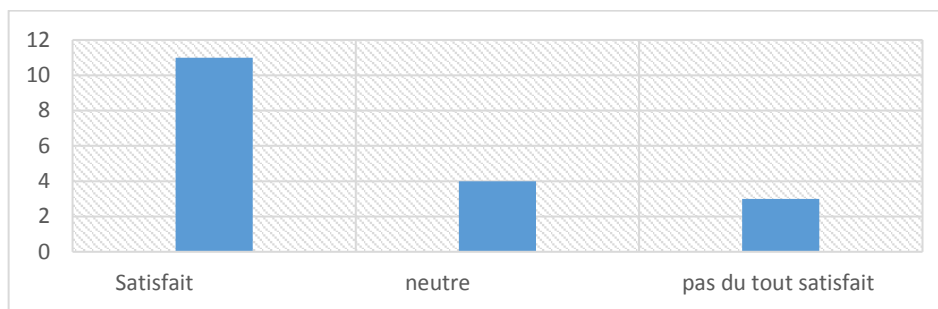
Question n°14. La qualité des rapports produits par la direction d'audit est-elle satisfaisante ?

Tableau 14: Réponses des répondants sur la question 14.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Satisfait	24	53.33%
Neutre	12	26.67%
pas du tout satisfait	9	20%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 14 : Réponses des répondants sur la question 14.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

En moyenne 53% des personnes interrogées sont satisfaites de la qualité des rapports ; 27% n'ont pas donné leur avis sur ce thème et 20% ne sont pas satisfaites. Cette majorité absolue traduit l'efficacité de l'audit interne sur ce point.

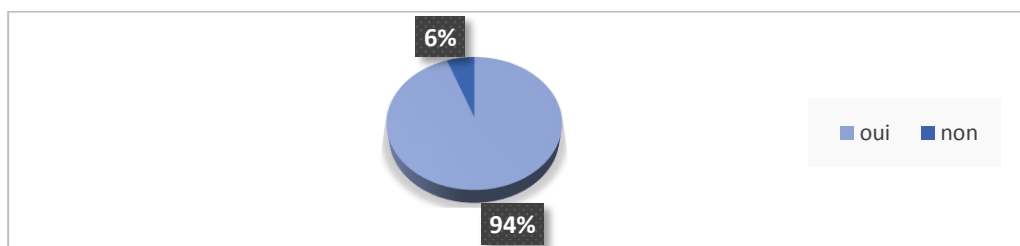
Question n°15. L'opinion émise dans les rapports d'audit prend-t-il en compte vos attentes ?

Tableau 15: Réponses des répondants sur la question 15.

désignation	Fréquences	Pourcentage
Oui	42	94%
Non	3	6%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 15: Réponses des répondants sur la question 15.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

94% des interrogées jugent que les rapports de l'audit interne au sein de l'entreprise TOINC Prennent en compte vos attentes pour permettre à la direction générale d'agir efficacement, mais 6% trouvent qu'ils ne prennent pas en compte vos attentes

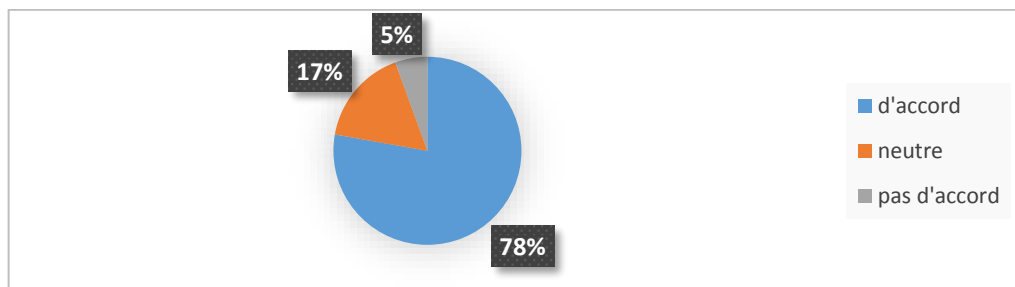
Question n°16. Les différents rapports produits par l'audit vous aident l'entreprise à atteindre ses objectifs ?

Tableau 16: Réponses des répondants sur la question 16.

Désignation	Fréquences	pourcentages
D'accord	35	78%
Neutre	8	17%
pas d'accord	2	5%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 16: Réponses des répondants sur la question 16.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

La majorité des répondants ont déclaré d'accord concernant le rôle des différents rapports de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise TONIC. Tandis que, 5% des membres de l'échantillon guettent le contraire, pour le pourcentage de la neutralité, il a atteint 17%.

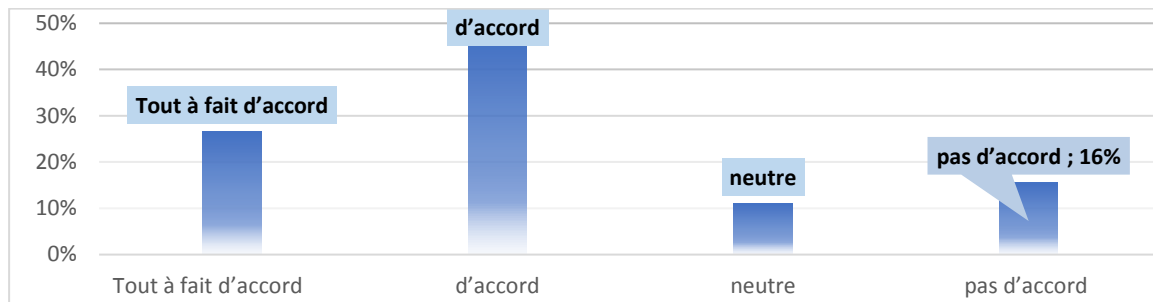
Question n°17. La première activité de l'audit interne dans la gestion des risques est l'évaluation primaire des risques.

Tableau 17: Réponses des répondants sur la question 17.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Tout a fait d'accord	12	27%
D'accord	17	38%
Neutre	6	13%
Pas d'accord	10	22%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 17 : Réponses des répondants sur la question 17.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

La majorité des répondants ont déclaré d'accord et tout à fait d'accord concernant la première activité de l'audit interne dans la gestion des risques est l'évaluation primaire de ces derniers, et que le pourcentage de 65%, nous montre une signification de l'évaluation des risques qui sont considérés comme l'une des tâches les plus importantes de l'audit interne, il est donc nécessaire pour l'audit interne d'hierarchiser les risques, des plus importants aux plus mineurs afin de diminuer les risques majeurs. Tandis que, 22% des membres de l'échantillon guettent le contraire, pour le pourcentage de la neutralité, il a atteint 13%.

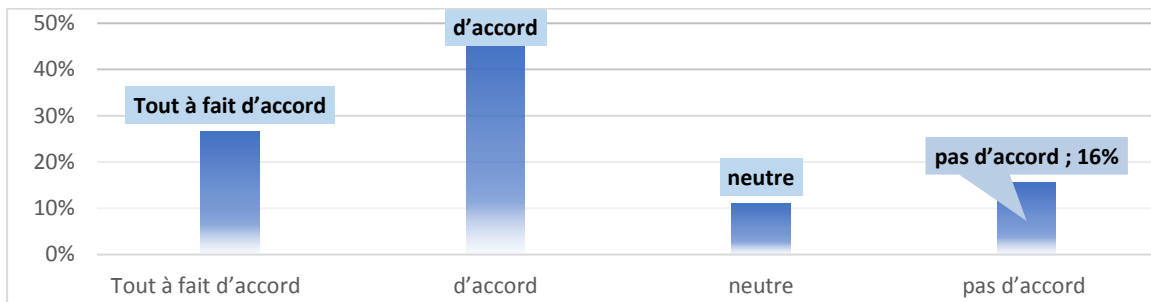
Question n°18. L'audit interne présente des recommandations pour la gestion des risques.

Tableau 18: Réponses des répondants sur la question 18.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Tout a fait d'accord	12	27%
D'accord	21	47%
Neutre	5	11%
Pas d'accord	7	16%
Total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 18: Réponses des répondants sur la question 18.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

La majorité des répondants ont répondu par d'accord et tout à fait d'accord concernant l'importance de l'audit interne dans la présentation des recommandations dans le cadre de la gestion des risques, avec un taux de 74%, ce qui signifie que recommandations des auditeurs recommandations sont nécessaires afin de d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

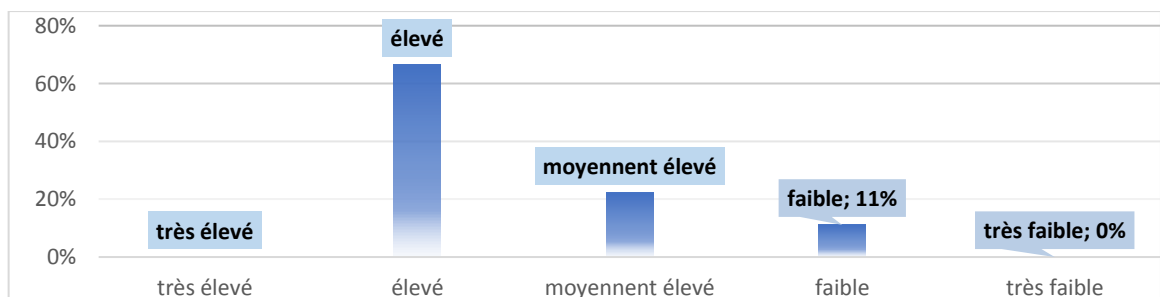
Question n°19. La valeur ajoutée apportée par L'audit interne au sein de l'entreprise TOINIC est

Tableau 19: Réponses des répondants sur la question 19.

Désignation	Fréquences	pourcentages
Très élevé	0	0%
élevé	30	66.67%
Moyenne	10	22.22%
Faible	5	11.11%
Très faible	0	0%
total	45	100%

Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

Figure 19: Réponses des répondants sur la question 19.



Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme EXCEL.

67 % des répondants ne sont que « élevé » en matière de la valeur ajoutée de direction d'audit interne au sein de l'entreprise TONIC, car l'audit interne contribue à une meilleure efficacité des processus, à une meilleure marge des profits opérationnels et à une meilleure participation et l'implication des employés, l'audit interne est un générateur des actions préventives, des actions d'amélioration et des décisions pour atteindre les objectifs ciblés et les résultats désirés (conformité, maturité, efficacité.).

5 Synthèse des résultats et recommandations :

5.1 Synthèse

L'analyse et l'interprétation des résultats, nous a apporté une multitude d'informations sur le rôle de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise

Il s'agit de synthétiser tous les résultats issus du dépouillement du questionnaire, puis nous proposerons quelques suggestions qui seront peut-être utiles

L'un des premiers résultats de cette enquête concerne Attentes et perceptions de l'audit interne, et par conséquent, nous avons conclu un ensemble de résultats résumés comme suit :

- L'audit interne est communément perçu comme un organe de contrôle par la direction
- La contribution de l'audit est particulièrement dans Détections des fraudes (44%) et conception de contrôle interne (27%)
- Le rôle de l'audit est plus préventif (64%) que curatif (36%)

Cette étude a permis de montrer le rôle de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise à travers la préparation d'un questionnaire qui a pour effet d'obtenir les points de vue des spécialistes dans l'entreprise TONIC, et par conséquent, nous avons conclu un ensemble de résultats résumés comme suit :

Les résultats du questionnaire en ce qui concerne le rôle de l'audit interne dans la réalisation des objectifs d'entreprise à travers les différents rapports produits par la direction d'audit interne montrent que les répondants sont bien conscients du nouveau rôle que doit jouer l'audit interne dont ce dernier représente l'assurance de l'existence d'un système efficace de contrôle interne à travers sa veille sur le point qui sont comme suit:

- l'audit interne doit prendre des mesures de suivi et d'informer le conseil d'administration de toutes les lacunes qui ont été signalées précédemment et qui n'ont pas été corrigées.

Les résultats du questionnaire concernant le rôle de l'audit interne dans la réduction de l'asymétrie d'information afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs affichent que les répondants considèrent que les assurances données par l'audit interne en ce qui concerne l'intégrité, la qualité et la fiabilité de l'information financière permettent aux parties prenantes de bien connaître la situation de leur entreprise ce qui leur assurent une satisfaction concernant sa performance.

En ce qui concerne le troisième axe, qui indique que l'audit interne est un outil majeur dans la gestion des risques pour aide l'entreprise a réalisé ces objectifs, les résultats montrent que les répondants sont unanimes quant au rôle efficace que joue l'audit interne pendant l'évaluation primaire des risques, quant aux recommandations que l'audit interne doit proposer afin de permettre de bien gérer les risques et les maîtriser, et quant à l'évaluation de l'efficacité et l'efficience des procédures .

5.2 Proposition de recommandations

La proposition de recommandations est l'étape finale de notre travail de recherche. Elle consiste à trouver des solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des activités au sein du service Audit Interne.

Améliorer le niveau de performance du service «AUDIT INTERNE» suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes. Cependant l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions proposées.

C'est dans cette logique que nous formulons quelques recommandations à la Direction Générale et aux agents du service.

Recommandation 1 La mise en place d'un système de mesure de l'efficacité du service

En effet, il est primordial que la banque instaure un système de mesure d'efficacité de son service d'audit interne. Un système de mesure permet à tout service de connaître le degré d'atteinte de ses objectifs afin de pouvoir s'améliorer et mettre en place des mesures correctives.

La mesure de l'efficacité du service est utile au responsable du service qui doit savoir en permanence si ses collaborateurs sont en mesure d'atteindre les objectifs qu'il leur a fixés et doit pouvoir mesurer éventuellement les formations complémentaires à prévoir pour élever le niveau de leurs capacités.

Pour cela, nous conseillons la méthode «L'Audit de l'audit». Elle pourra être faite par des évaluateurs internes ou externes selon une périodicité de 5 ans comme l'indiquent les normes de l'audit (norme 1310).

Cela constituerait un véritable atout d'optimisation du service car permet de détecter les anomalies et de les corriger.

Recommandation 2 Mise en place d'un programme d'assurance qualité

La direction de l'audit interne doit mettre en place un système d'assurance et d'amélioration de la qualité. Ce programme doit pouvoir améliorer les insuffisances constatées et optimiser les compétences ce qui permettra de garantir l'efficacité de La direction de l'audit interne Il doit prendre en considération les tâches essentielles de la direction de l'audit interne et doit être géré par une personne indépendante des activités examinées.

Recommandation 3 Recrutement de personnels

Le service fonctionne en sous effectifs et cela pourrait porter un coup aux fonctions qui lui sont assignées. Pour éviter cela, la Direction des Ressources Humaines devra procéder à des tests de recrutement afin de compléter le personnel du service.

Recommandation 4 la mise en place d'un système de communication

La communication est indispensable pour l'audit interne. En interne, le responsable du service devra organiser des réunions hebdomadaires afin de discuter avec ses collaborateurs des difficultés rencontrées au cours des missions.

Recommandation 5 Surveillance des actions de progrès

Un programme de suivi des recommandations doit être bien défini. Nous avons remarqué que certaines recommandations faites par la direction de l'audit interne n'ont pas été mises en œuvre. Cela peut entraîner la répétition des mêmes erreurs, ce qui nuit à l'efficacité du travail effectué par la direction de l'audit.

Un responsable peut être désigné pour le suivi des recommandations, de sorte qu'une fois le programme d'actions correctives ou de progrès mis en place après un audit, celui-ci puisse veiller à son application et faire un reporting selon une périodicité en fonction de l'importance des recommandations.

Recommandation 6

La nécessité pour les entreprises de prendre en considération la gestion des risques comme une fonction clé pour l'activité de l'audit interne, et ce dans le but de garantir une gestion stratégique des risque ;

Recommandation 7

Donner plus d'indépendance aux auditeurs internes dans leur mission et surtout en ce qui concerne leur rattachement hiérarchique afin qu'ils puissent exercer leur activité avec plus d'efficacité et d'efficience ;

Recommandation 8

La nécessité de renforcer le rôle de la fonction d'audit interne afin qu'il puisse contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;

Conclusion

Nous concluons ce chapitre en disant que l'audit interne est une fonction qui se veut indépendante et objective. Il donne à toute organisation (ou entreprise) une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour améliorer ses activités. L'audit interne permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, sa finalité étant de contribuer à la création de valeur ajoutée de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Chaque entreprise détermine des objectifs et des stratégies pour les atteindre .Ils peuvent être fixés pour une organisation dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières de celle-ci .bien que chaque entreprise fixe ses propres objectifs, certains d'entre eux sont communs. En effet, pratiquement toutes les entreprises ont pour objectifs de construire et conserver une image favorable au sein de leur environnement, de présenter des états financiers fiables à leur actionnaires et d'agir en conformité avec les lois et les réglementations, c'est dans cet optique que l'audit interne intervient en apportant assistance, et conseil et assurance quant à la maîtrise des risques de l'entreprise qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs fixés.

Nous avons donc tenté lors de la présente recherche d'évaluer, le rôle favorable de l'audit interne dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et de répondre à la problématique « comment l'audit interne apporte de la valeur dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ? »

L'audit interne est avant tout l'aboutissement d'une démarche comportant une série d'actes, d'observation, de lecture, d'analyse, d'évaluation, d'étude, de contrôle, d'entretien, et de synthèse....qui aide l'auditeur à porter un jugement sur la situation réelle.

Intégré dans le quotidien de l'entreprise, il est bien placé pour connaître et comprendre sa stratégie et son application. Informé des structures et d'historique de l'organisation, il saura restituer ses analyses par rapport à une politique d'ensemble avec plus de pertinence. L'audit interne véhicule également une culture de transparence. Il apporte à la direction générale une information précise sur la manière dont sa politique est appliquée au niveau audité et sur son degré de pénétration Donc la première hypothèse est confirmée.

Et quant à la deuxième, elle aussi a été aussi confirmée, car le rôle de l'auditeur interne est de donner à l'entreprise une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations commerciales et de recommander des mesures de correction s'il s'avère que les objectifs de l'entreprise n'ont pas été atteints, ainsi d'aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle adéquat en évaluant son efficacité et son efficience pour une amélioration continue.

Conclusion générale

L'audit interne devrait se centrer sur la gestion des risques, c'est-à-dire prendre en considération que l'assurance de l'efficacité de processus de gestion des risques est considéré comme l'un des principaux objectifs de sa mission. La complémentarité avec la fonction de gestion des risques peut l'aider à renforcer son rôle pour une meilleure évaluation des risques de l'entreprise afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Donc la deuxième troisième hypothèse est confirmée.

Pour conclure, Le rôle que joue la direction de l'audit interne de TONIC est d'une importance majeure, cette fonction est reconnue par l'ensemble des dirigeants comme un véritable outil d'aide au management, Mais comme tout autre système perfectible, il présente quelque limite que nous avons essayé corriger à travers la panoplie des suggestions proposée à la fin de notre cas pratique.

En fin nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de confirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle soient complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir.

Bibliographies

➤ **Ouvrages**

- Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », 7e édition, Eyrolles, paris, 2010,
- Jacques Renard, «audit interne ce qui fait débat», maxima, paris, 2002,
- Mémento pratique Francis Lefebvre, "Audit et commissariat aux comptes ". Edition Francis Lefebvre. Paris, 2010,
- Villeneuve, (J) : Le contrôle interne : guide de procédures, développement économique et régional et recherche, Québec, 2004
- OBERT(R) et MAIRESSE (M-P), comptabilité et audit : manuel et applications, 2e édition, DUNOD, Paris, 2009
- MIKOL (A) : “ forme d'audit, contrôle de gestion et audit”, Economica, Paris, 2000
- Vlaminick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979
- collins, (l) et valin (g), audit et controle interne. Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4ème édition 1992
- Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004,
- Mohammed-Hamzaoui, Audit gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Edition village mondial, paris, 2005,
- Élisabeth Bertin, « audit interne enjeux et pratique à l'international », édition eyrolles, paris, 2007,
- Khelassi Reda, L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne -Ed Houma, 2005,
- Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013,
- SHICK (P):Mémento d'audit interne, edition dunod, paris 2007,
- BERTIN (E) :audit interne, enjeux et pratiques a l'international, Edition d'organisation, Paris, 2007,
- LACOLARE (V) : pratiquer l'audit à valeur ajoutée, édition Afnor, 2010,
- Michel Marchesnay, « Mangement stratégique », les éditions de l'adreg,
- BALLAND (S), BOUVIER (A-M), *management des entreprises en 24 fiches*, édition DUNOD,
- MANDOU (C), *comptabilité générale de l'entreprise*, Edition De Boeck, 1re édition, Bruxelles, 2003, p 12

➤ **Travaux universitaires**

- BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, Université de Tlemcen, 2014
- Benhayoun Sadafi. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001,
- MAZOUNI(F) : pratique de l'audit interne en milieu bancaire, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme supérieur des études bancaires, école supérieur des banques, 2011.
- KANDI (A) : l'apport de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise, cas :sonelgaz, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de magistère en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger,2011

➤ **Rapport**

- Institute of Internal Auditors. 4002, "Standards for the Profesional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013
- IIA.2007. "L'Audit Interne d'Hier à Aujourd'hui : Les besoins pour le 21e siècle",
- IFACI : cadre référentiel international des pratiques professionnelles de l'audit interne, 2012, Paris,
- IFACI : la conduite d'une mission d'audit interne, édition Dunod, Paris, 1995,
- Normes séries : 1000(planification de la mission) et 2210(évaluation des risques dans la planification de la mission).
- IFACI : méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, support de formation des auditeurs, Alger ,2013/2014.
- IFACI : réussir les écrits de la mission d'audit, support de formation des auditeurs, Alger ,2013/2014.

➤ **Webographie**

- <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/les-metiers-du-controle-interne-306.html>, date de consultation, 20/02/2017, à 13 :58.
- , theses.univ-oran1.dz/document/TH3906.pdf, p 11.date de consultation 12/03/2017 à 14 :00.
- www.ifaci.com (consulté le 25/03/2017 à 1h04).
- <http://normes-ias-ifrs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html> Consulté le: 24/02/2017 17:23.
- , www.IFACI.com, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p3.
- www.theia.org
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/audit-operationnel/>, date de consultation, le 15/02/2017 à 14 :24.
- , <http://www.auditsocial.net>, date de consultation le 25/02/2017 à 14 :54
- <http://www.institut-numerique.org/ii-methodologie-de-recherche-51e903d48083d> (consulté le 2/03/2017 à 22.19)

➤ **Articles**

- Article 40, Journal officiel, 27^{ième}, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, p.22

Table des matières

Chapitre 1 : L'audit interne

Introduction du chapitre 1

Section 1 : Le contrôle interne

1	Introduction :.....	3
2	L'évolution du contrôle interne	3
3	Les définitions et les principaux objectifs du contrôle interne :	3
3.1	Les définitions du contrôle interne :.....	3
3.2	Les principaux objectifs du contrôle interne :	4
4	Les éléments du dispositif de contrôle interne.....	6
5	Les limites de contrôle interne	7

Section 2 : Historique et approche théorique de l'audit interne

1	Introduction.....	9
2	Evolution et définition de l'audit interne	9
2.1	Evolution historique :	9
2.2	L'audit interne: quelle définition ?	11
3	Caractéristiques et objectifs de d'audit interne :	12
3.1	Caractéristiques de la fonction :	12
3.2	Les objectifs de l'audit interne :	12
4	Les formes d'audit interne	13
4.1	L'audit opérationnel :	13
4.2	L'audit de management :	14
4.3	L'audit de stratégie :.....	14
4.4	Audit social	15
4.5	Audit de la fonction comptable par les auditeurs :	15
5	Audit interne et fonctions voisines :	15
5.1	L'audit interne et l'inspection :	16
5.2	L'audit interne et l'audit externe :	17
5.3	L'audit interne et le contrôle de gestion :	18
6	Le code de déontologie de l'audit interne:.....	19
6.1	Les principes fondamentaux	20
6.2	Les règles de conduite	20
6.3	Les normes internationales pour les pratiques professionnelles de l'audit interne: ..	21
6.3.1	Les normes de qualifications :.....	21

6.3.2	Les normes de fonctionnement :	22
-------	--------------------------------------	----

Section 3 : Méthodologie et outils de l'auditeur interne

1	Introduction.....	23
2	La méthodologie de l'auditeur interne	23
a	La phase de préparation :	23
b	La phase de réalisation :	28
c	La phase de conclusion :	30
d	Le suivi des recommandations :	31
3	Les outils d'audit interne.....	31
a	Les outils d'interrogation	32
b	les outils de description.....	33

Conclusion du chapitre 1

Chapitre 1 : L'audit interne comme fonction créatrice de valeur ajoutée dans l'entreprise

Introduction du chapitre 2

Section 1 : généralités sur l'entreprise et la planification stratégique

1	introduction	38
2	définition d'entreprise.....	39
3	les plans strategiques.....	41
3.1	définition de la planification.....	41
	le plan stratégique	41
	le plan opérationnel	41
3.2	caractéristiques de la planification	42
3.3	enjeux de la planification.....	43
3.4	la fonction de la planification	44
4	processus de planification	45
5	les outils de la planification.....	47
6	du plan stratégique aux plans opérationnels	48

Section 2 : Les objectifs de l'entreprise :

1	Pourquoi réfléchir à ses objectifs ?	50
1.1	L'intérêt d'une prise de recul.....	50
1.2	L'exemple des grandes entreprises.....	50
1.3	Les outils des entreprises performantes	50
1.4	Peut-on gérer son activité sans objectifs précis ?	50
2	Les catégories d'objectifs :	51

3	Les caractéristiques des objectifs :.....	52
4	L'importance des objectifs :.....	53
5	Les raisons de non-atteinte des objectifs :	53
6	La procédure d'élaboration des objectifs :.....	54
7	Fixation d'un objectif de l'entreprise :.....	55
8	gestion d'un objectif de l'entreprise :.....	55

Section 3 : L'audit interne dans la gestion de l'entreprise

1	Introduction.....	56
2	Maitrise des risques en entrepris.....	56
3	Outil d'aide à la prise de décision.....	56
4	Facteur d'efficacité de l'entreprise	57
5	Outil de gouvernance de l'entreprise	58
6	Attirer la confiance des tiers et l'amélioration de la sécurité des dirigeants.....	59
6.1	Attirer la confiance des tiers	59
6.2	Améliorer la sécurité des dirigeants	59
7	La valeur ajoutée des auditeurs interne.....	60

Conclusion du chapitre 3

Chapiter 3 : Etude de cas

Introduction du chapitre 3

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil TONIC industrie.....	72
---	-----------

Section 2 : l'audit interne en algérie.....	75
--	-----------

Section 3 : Etude de cas

1	Démarche de la réalisation de l'enquête	76
2	L'objectif de l'enquête	76
3	Plan de l'étude.....	76
3.1	L'élaboration du questionnaire :.....	76
3.2	Questionnaire :.....	77
3.3	Choix de la population :.....	77
4	Traitement et analyse des résultats :	77
4.1	Interprétation et analyse des résultats de l'enquête	77
5	Synthèse des résultats et recommandations :.....	91
5.1	Synthèse.....	91
5.2	Proposition de recommandations.....	92

Conclusion générale

Annexes

Annexes

Annexe 1 :

Madame, monsieur,

Je suis étudiant en troisième année master à l'Ecole supérieur de commerce (ESC), et dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en Sciences Commerciales, option comptabilité et finance, nous travaillons sur un thème qui s'intitule « la contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs d'entreprise ».

Nous nous permettons de vous soumettre ce questionnaire pour compléter notre mémoire de fin de cycle.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1. Sexe ?

Masculin Féminin.

2. Age ?

Moins de 25 ans. Entre 25 et 45 ans. Plus de 45 ans.

3. Le degré de formation ?

Licence Master Magister Doctorat Autre

4. La spécialité ?

Audit / gestion Comptabilité finance GRH Autre

5. les années d'expérience ?

Moins de 5 ans Entre 05 et 10 ans Plus de 10 ans

6. Selon vous l'audit interne est considéré comme est un organe ?

Un organe de gestion

Un organe de control

Un organe d'assistance

7. Comment percevez vous audit interne.

Direction indépendante

Un outil de la direction générale

Autre

8. L'audit interne au niveau de votre entreprise-est-il indépendant ?

Oui

Non

9. La contribution de l'Audit Interne est particulièrement appréciée dans les missions de ?

Conception de contrôle interne

Détections des fraudes

Evaluation de système d'informations.

Autre

10. L'audit interne a un rôle ?

Plutôt préventif

Plutôt curatif

11. L'audit interne permet-il aux employés d'avoir une idée sur la situation de l'entreprise d'une manière ?

Très élevé

Élevé

Moyennement élevé

Neutre

Aucun impact

12. L'audit interne permet-il une présentation des informations fiables et pertinentes pour le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques ?

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

13. L'audit interne permet une présentation des informations pour la direction générale afin de l'aider dans ses fonctions et de contrôler le travail de l'entreprise.

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

14. La qualité des rapports produits par la direction d'audit est-elle satisfaisante ?

Très Satisfait

Satisfait

Pas du tout satisfait

15. L'opinion émise dans les rapports d'audit prend-t-il en compte vos attentes ?

Oui

Non

16. Les différents rapports produits par l'audit vous aident l'entreprise à atteindre ses objectifs ?

D'accord

Neutre

Pas d'accord

17. La première activité de l'audit interne dans la gestion des risques est l'évaluation primaire des risques

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre

Pas d'accord

18. L'audit interne présente des recommandations pour la gestion des risques.

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre

19. La valeur ajoutée apportée par l'audit interne au sein de l'entreprise TOINIC est ?

Très faible

Faible

Moyen

Élevé

Très élevé

20. Que rendez-vous pour développer la fonction de l'audit interne dans votre entreprise ?

.....

Annexe 2

