

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Financières et Comptabilité**

**Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE**

**THEME :**

**La contribution de l'audit interne dans la  
réalisation des objectifs de l'entreprise  
CAS : Groupe LOGITRANS (Ex SNTR SPA)**

**Elaboré par:**

**-MEDDAD Asma Baya**

**-MERAZKA Rahma**

**Encadreur :**

**MOKRANI Abdelkrim**

**Lieu du stage : Groupe LOGITRANS (ex SNTR), BIR MOURAD RAIS, ALGER .**

**Période du stage : du 18 Avril 2017 au 22 Mai 2017**

**2016/2017**

## ***Remerciements***

Il est difficile d'exprimer nos gratitude vis-à-vis des personnes qui nous supportent et nous apportent un plus dans notre vie. Ce mémoire n'aurait pas été possible sans leur intervention.

Toutefois, Nous tenons tout d'abord à remercier ALLAH le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur Mr MOKRANI Abdelkrim, pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Nous tenons à remercier également tous ceux qui nous ont aidé tout au long de la période que nous avons passé au sein de la Société National de Transport Routier « SNTR » ,en particulier Mr ABDI Younes et Mr LASBEUR Abdelkrim qui a été très accueillant Et qui nous a permis de bénéficier de son encadrement durant toute cette période ,les conseils qu'il nous a prodigué, la patience, la confiance qu'il nous a témoigné ont été déterminants dans la réalisation de notre travail de recherche. Ainsi que tout le personnel de la Direction des Finances, de consolidation et de participation qui ont été chaleureux envers nous.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail.

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

# *Dédicaces*

## *Dédicaces*

---

*Je dédie ce mémoire à :*

*Mes chers parents:*

*Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.*

*Vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement.*

*Ce travail est le fruit de vos sacrifices que vous avez consentis pour mon éducation et ma formation.*

*A mes chers frères :*

*Nasreddine et sa femme Karima, Karim, Ghano et Sid ali :les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous.*

*Mes anges gardiens et mes fidèles compagnons dans les moments les plus délicats de cette vie mystérieuse.*

*A la mémoire de ma grande mère : que dieu t'accorde dans son vaste paradis.*

*A toute la famille Meddad*

*A mes chères copines: Asma, Nihed*

*A toute la promotion ESC 2017.*

*MEDDAD Asma Baya*

*Je dédie ce mémoire à :*

*Vous mes chères parents, ce travail qui est le fruit de  
Vos interminable conseils, assistance, et soutient moral, en témoignage de ma  
reconnaissance et mon affection, dans l'espoir*

*Que vous en serez fiers.*

*A mes frère au quel je souhaite beaucoup de réussite et de bonheur.*

*A ma nièce Lina*

*A toutes mes sœurs pour leurs soutiens.*

*A toute la famille Mérazka et Touati.*

*A tous mes amis (es).*

*A toute la promotion ESC 2017.*

**Liste des figures :**

<b>N° de figure</b>	<b>intitulé</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Structure centralisée d'un service d'audit interne</b>	19
<b>02</b>	<b>Structure décentralisée d'un service d'audit interne</b>	20
<b>03</b>	<b>Principaux symboles</b>	56
<b>04</b>	<b>Risque d'audit</b>	62
<b>05</b>	<b>Organigramme du groupe SNTR</b>	79
<b>06</b>	<b>Organigramme de la société mère du groupe SNTR</b>	91
<b>07</b>	<b>Organigramme de la DFCP</b>	96

### Liste des tableaux

<b>N° de tableau</b>	<b>intitulé</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>l'historique de l'audit</b>	13
<b>02</b>	<b>Les normes de qualification et de fonctionnement</b>	24
<b>03</b>	<b>les modes opératoires entre l'audit interne et le contrôle de gestion</b>	26
<b>04</b>	<b>Tableau des risques</b>	50
<b>05</b>	<b>la grille d'analyses des taches</b>	55
<b>06</b>	<b>Matrice de la relation entre les composantes du risque d'audit</b>	63
<b>07</b>	<b>La Méthode Subjective D'appréciation du Contrôle Interne</b>	70
<b>08</b>	<b>La lettre de mission</b>	90
<b>09</b>	<b>La grille d'analyse des taches</b>	94
<b>10</b>	<b>Diagramme de circulation des documents au sein de la DFCP</b>	96
<b>11</b>	<b>questionnaire de contrôle interne fiscal</b>	97
<b>12</b>	<b>Tableau d'analyse des risques</b>	102

**Liste des abréviations :**

<b>AAA</b>	l'Association Américaine de Comptabilité
<b>AACIA</b>	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens
<b>ACS</b>	Algerian Containers Services
<b>AMREA</b>	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
<b>ASC</b>	Accounting standard committe
<b>CIA</b>	Certified Internal Auditor
<b>CNCC</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>COSO</b>	Commitee Of Sponsoring Organizations
<b>CRFS</b>	compte rendu final au site
<b>DAC</b>	Direction d'audit et contrôle de gestion
<b>DFCP</b>	Direction des Finances de la Consolidation et des Participations
<b>DGE</b>	Direction des Grandes Entreprises
<b>DGI</b>	Direction Générale des Impôts
<b>DPI</b>	Direction du patrimoine immobilier
<b>DRHAJ</b>	Direction des ressources humaines et des affaires juridiques
<b>FRAP</b>	Feuille de Réévaluation et d'Analyse des Problèmes
<b>IAPC</b>	International Auditing Practices Commitee
<b>IASB</b>	International Accounting Standars Board
<b>IBS</b>	d'Impôt sur les bénéfices des Sociétés
<b>IFAC</b>	International Federation of Accountants
<b>IFACI</b>	Institut français des auditeurs et des contrôleurs internes
<b>IIA</b>	Institut des Auditeurs Internes
<b>IRG</b>	Impôts sur le Revenu Global
<b>ISA</b>	International Standars of Auding
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de Normalisation
<b>NAA</b>	Norme Algérienne d'Audit

<b>OEC</b>	l'Ordre des Experts Comptables
<b>SCI</b>	Système de Contrôle Interne
<b>SNTR</b>	Société National de Transport Routier
<b>TAP</b>	Taxe sur l'activité professionnelle
<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UFAI</b>	Union Francophone de l'Audit Interne

**Liste des annexes :**

<b>N° d'annexe</b>	<b>Intitulé</b>
<b>01</b>	<b>la déclaration mensuelle G50 du mois de février 2016</b>
<b>02</b>	<b>Règlement de la TAP du mois de Février 2016</b>
<b>03</b>	<b>Quittance de règlement de la déclaration G 50 du mois de février 2016</b>
<b>04</b>	<b>Le tableau N° 09 : tableau de détermination du résultat fiscal.</b>
<b>05</b>	<b>Récapitulation du Résultat Fiscal Consolidé Groupe exercice 2016</b>
<b>06</b>	<b>Quittance de règlement de l'IBS</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

#### **Introduction**

**Section 01 : le contrôle interne**

**Section 02 : l'approche historique et organisationnelle d'audit interne**

**Section 03 : le positionnement de la fonction d'audit interne**

**Section 04 : L'audit interne en Algérie**

#### **Conclusion**

### **CHAPITRE II : L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise**

#### **Introduction**

**Section 01 : La méthodologie d'audit interne**

**Section 02 : Les risques liés à la mission d'audit**

**Section 03 : notions et objectifs de l'entreprise**

**Section 04 : Le pilotage du contrôle interne et la performance de l'entreprise**

#### **Conclusion**

### **Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sein du groupe SNTR**

#### **Introduction**

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

**Section 02 : Notion sur la fiscalité**

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

#### **Conclusion**

## **CONCLUSION GENERALE**

## **Résumé :**

La fonction d'audit interne est exercée dans la majorité des entreprises et organisations de développement par des cadres expérimentés. Pourtant, ceux-ci n'ont pas été suffisamment préparés à exercer cette activité nouvelle par leurs parcours académiques et professionnels. Or l'audit est une technique qui a ses propres règles et fait appel à des compétences précises indispensables à acquérir. La réussite d'une mission d'audit interne nécessite la maîtrise de la démarche et des outils de l'auditeur. Bien préparer sa mission d'audit d'un point de vue méthodologique est une condition majeure de réussite. Mais pour améliorer son efficacité, il faut adopter un savoir-faire et un savoir-être qui aideront et faciliteront l'adhésion des différentes parties prenantes dans cette mission.

En effet, l'audit interne, défini officiellement comme une activité, est avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée. L'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs. L'audit interne est une fonction en perpétuelle évolution, au rythme des besoins changeants des organisations, et sa mutation n'est pas achevée.

**Mots clés :** Audit Interne, Système de contrôle Interne, Mission, Normes, Objectifs, Performance, Pilotage.

**Abstract :**

The internal audit function is carried out by experienced managers in the majority of enterprises and development organizations. Yet they have not been sufficiently prepared to carry out this new activity through their academic and professional paths. Auditing is a technique that has its own rules and calls for specific skills that are essential to acquire. The success of an internal audit assignment requires mastery of the auditor's approach and tools. Proper preparation of the audit assignment from a methodological point of view is a major prerequisite for success. But to improve its effectiveness, it is necessary to adopt a know-how that will help and facilitate the accession of the various stakeholders in this mission.

Indeed, internal audit, officially defined as an activity, is above all a function of the organization and it is with appropriate resources from it that internal audit is likely to bring the most added values. The internal auditor must live the company, be imbued with its culture, feel concerned by all that affects it, its successes as well as its difficulties or failures. Internal audit is an ever-evolving function, in keeping with the changing needs of organizations, and its transformation is not complete.

**Key words:** Internal audit, internal control system, Mission, Standars, Objectifs, Performance.

***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

## *Introduction générale*

---

**L**e monde des organisations publiques et privées est en constante mutation avec, de temps en temps, des poussées de fièvre qui accélèrent le changement, y compris le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques, des problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs, ce qui nécessite plus de transparence et d'avantage d'indépendances dans les contrôles par les entreprises .

L'audit interne ne peut rester indifférent à ces évolutions et depuis plus de soixante ans, il s'efforce d'être en phase avec les préoccupations de son temps et de contribuer ainsi à une plus grande sécurité des organisations, tout en améliorant leurs performances.

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou bien réapparition) remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis. C'est une fonction en perpétuelle évolution, au rythme des besoins changeants des organisations. Cette évolution s'est inscrite depuis 2002 dans les normes de la profession

L'audit interne est une fonction qui dispose en fait des caractéristiques d'une profession normée à l'échelle internationale : même définition, mêmes standards professionnels, même code de déontologie; un examen mondialement reconnu, le CIA (Certified Internal Auditor), sa mission consiste à analyser les risques, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'organisation.

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Dans ces conditions, ces entreprises seront guidées sur la voie du développement de leurs compétences professionnelles par une méthodologie rigoureuse, adaptable à leur environnement.

L'Algérie comme d'autres pays, a connu ces dernières années une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude, à l'image de l'affaire Sonatrach un et Sonatrach deux, a mis sur le devant de la scène la nécessité de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne, ce qui a amené le législateur à légiférer de nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit interne, dans le but de conduire les entreprises à plus de transparence, surtout en matière d'information financière, et de les aider à créer de la valeur. En effet, ces dernières années, la fonction d'audit interne a connu un développement considérable dans certaines entreprises.

## ***Introduction générale***

---

### **Thème de recherche :**

Le rôle que doit entreprendre la fonction de l'audit interne étant au centre de notre problématique. Nous aborderons de manière exhaustive la relation étroite qui prévaut entre l'audit interne et la performance d'entreprise

La fonction d'audit interne donne 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. Pour ce faire l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité. Il est un outil de pilotage du système de contrôle interne (SCI) et qui contribue ainsi à son amélioration continue. A cet effet, notre thème est présenté comme suit :

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

### **Problématique de la recherche :**

L'audit interne est une fonction que toute entreprise devrait la rendre compte. En effet, elle joue un rôle fondamental à l'application des politiques et directives de la direction, ainsi que l'assurance de l'existence d'un bon système de contrôle interne.

L'objectif est donc, de savoir comment l'audit interne peut contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, et la problématique serait :

**« Comment l'audit interne contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'amélioration de système de contrôle interne en agissant sur sa performance en tant qu'un système de pilotage ? »**

De cette problématique découlent des questions secondaires pour lesquelles nous vise à montrer le rôle que joue l'audit interne dans la réalisation des objectifs, ces questions sont les suivantes:

- La fonction d'audit interne, veille-t-elle à l'efficacité du système du contrôle interne?
- Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne au sien de l'entreprise ?
- L'auditeur interne a- t-il une démarche précise à suivre, afin de pouvoir apprécier le système de contrôle interne?
- De quoi est composée la boîte à outil de l'auditeur interne pour l'accomplissement de sa mission ?

### **Hypothèses**

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

## ***Introduction générale***

---

- La fonction d'audit interne veille à la capacité du système du contrôle interne à réaliser les Objectifs du contrôle.
- L'entreprise peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée au préalable, à partir d'un système de contrôle interne performant.
- L'auditeur interne dispose de plusieurs outils pour accomplir sa mission : le questionnaire du contrôle interne, les entretiens, les interviews, les observations....etc.
- L'auditeur interne n'a pas une démarche précise à suivre lors de sa mission.

### **Objectif de l'étude :**

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'avoir une image claire de l'application de la notion d'audit interne en Algérie, prenant Le groupe logitrans (ex SNTR) comme cas pratique.

Donc l'intérêt de notre recherche réside dans la détection des lacunes en matière du système de contrôle interne afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leurs entreprises et les aider à prendre les décisions appropriées.

### **Intérêt de l'étude**

L'intérêt de cette recherche réside dans la détection des lacunes en matière du système de contrôle interne afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leurs entreprises et les aider à prendre les décisions appropriées

### **Méthodologie et Organisation de la recherche :**

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse, une recherche bibliographique dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques. Dans le souci de compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage, nous avons jugé utile de présenter un cas pratique.

Nous nous basons également sur un certain nombre de techniques dans la collecte des données :

- **La technique documentaire :** qui nous permet de consulter des ouvrages, des textes officiels, des notes de cours et autres documents se rapportant à notre thème de recherche.
- **Les techniques d'observation directes et d'interview :** Celle-ci nous permettent d'entrer en contact direct avec certains responsables de l'entreprise, afin de recueillir des informations.

## ***Introduction générale***

---

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous avons opté pour une démarche structurelle, imposée de trois chapitres et qui sont comme suites :

- ✓ Le premier chapitre se porte sur **le cadre conceptuel de l'audit interne**, composé de quatre sections : le contrôle interne, l'approche théorique et organisationnelle de l'audit interne, le positionnement de la fonction d'audit interne, L'audit interne en Algérie.
- ✓ Le deuxième chapitre : **l'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise**, composé à son tour de quatre sections, la méthodologie de l'audit interne, les risques liés à la mission de l'audit, notions et objectifs d'entreprise, Le pilotage du contrôle interne et la performance d'entreprise.
- ✓ Enfin, Le dernier chapitre représente notre cas pratique au niveau du groupe logitrans (ex SNTR), composée de trois sections, la présentation de l'organisme d'accueil, notions sur la fiscalité, et le déroulement de la mission d'audit de la fonction fiscale au sein de SNTR GROUPE SPA

# **CHAPITRE I :**

## **Le cadre conceptuel de l'audit interne**

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### INTRODUCTION

Aujourd'hui, le système de contrôle interne occupe une place importante au sein de l'entreprise. Toutefois, ce système est appliqué par des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs et des dysfonctionnements, donc il ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction.

En effet, le système de contrôle interne doit être évalué par l'audit interne qui devient une fonction vitale et qui est généralement considéré comme une discipline traitant des instruments de contrôle au sein des entreprises. Cela permet de donner de la visibilité aux dispositifs de l'entreprise. Pour ce faire, l'auditeur interne doit comprendre comment ces contrôles sont conçus.

Ce premier chapitre a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne qui est un mécanisme important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Pour cela, nous aborderons en premier lieu des généralités sur le contrôle interne à travers sa définition, ses objectifs, ses principes généraux ainsi que les conditions d'un bon contrôle interne

Puis, dans la deuxième section nous nous consacrons en particulier à l'audit interne, en étudiant le côté théorique à travers son évolution, sa définition, ses objectifs, ses caractéristiques, ainsi que le côté organisationnel.

Ensuite, la troisième section parlera du positionnement de la fonction d'audit interne par rapport aux autres fonctions, à savoir : le contrôle de gestion, la qualité et le risque management.

Enfin, dans la quatrième section, nous parlerons de l'audit interne en Algérie : son apparition, son évolution, ainsi que les normes algérienne d'audit.

# Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

## Section 01 : Le Contrôle Interne

Nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au Contrôle Interne au sein de l'entreprise, ou qui ne connaissent pas sa définition exacte, en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions. Pour cela, cette section est consacrée essentiellement à présenter la notion du contrôle interne.

### **1. Définitions, objectifs du contrôle interne :**

#### **1.1 Définitions :**

Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers en France à développer et à approfondir la notion de contrôle interne. Dès les années 1960-1970, l'Ordre Français des Experts Comptables, la Compagnie des Commissaires aux Comptes, ont cerné et défini cette notion démontrant que la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne exhaustifs et adéquats dans les domaines financiers et comptables permet d'obtenir des résultats réguliers, sincères et fidèles ; et que pour apprécier ces qualités, les réviseurs au sens le plus large du terme doivent examiner les dispositifs en question. <sup>1</sup>

- Définition donnée par l'Ordre des Experts Comptables dès 1977 :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.» <sup>2</sup>

- Définition de "American Institute of Certified Public Accountants" <sup>3</sup>:

« 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 ».

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'organisation, Paris, 7<sup>e</sup> édition, 2010, P 134.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p. 135.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) <sup>1</sup>:

« 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 ».

Ces définitions institutionnelles données au contrôle interne, nous ont servis de base pour l'élaboration d'une définition propre à nous:

**Le contrôle interne est une notion fondamentale du management des entreprises. Un système mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour vérifier l'efficacité de l'évaluation des risques liés à son exploitation. Ce système se matérialise par la mise en place de méthodes, de règles et de procédures.**

### 1.2 Objectifs du Contrôle Interne :<sup>2</sup>

Le contrôle interne ne se limite pas à un ensemble d'objectifs ou procédures. Les définitions précédentes nous ont permis de dégager les objectifs fondamentaux du contrôle interne

Selon COSO ces objectifs sont classés en trois catégories <sup>3</sup>:

#### 1.2.1 Objectifs liés aux opérations :

Les objectifs liés aux opérations reflètent l'environnement micro et macro-économique dans lequel l'entreprise évolue.

Ces objectifs sont basés sur la réalité et les exigences du marché, ils permettent, par la façon dont ils sont exprimés, de procéder à une évaluation significative des performances.

---

<sup>1</sup> THIERY-DUBUISSON Stéphanie, *L'audit*, édition la découverte, Paris. 2004, P. 53.

<sup>2</sup> EL GADI Abdelhamid, *les techniques modernes de l'audit*, Edition Oumnia, 1<sup>e</sup> édition, Rabat, 2001, P. 56.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Afin d'atteindre les objectifs liés aux opérations, il est clair et impératif de tracer une stratégie et de mettre les moyens nécessaires pour l'exécution de l'action de base.

### 1.2.2 Objectifs liés aux informations financières :

Les objectifs liés aux informations financières visent à la préparation des états financiers publiés, incluant les états financiers intermédiaires et synthétiques, et les chiffres-clés extraits des états financiers et destinés à être diffusés auprès du public.

Ces objectifs sont appuyés par un ensemble d'affirmations qui sous-tendent les états financiers :

- **Existence ou survenance** : Les actifs, passifs et droits de propriété existent à une date précise et transactions enregistrées correspondent à des événements qui sont réellement survenus au cours d'une période déterminée.
- **Exhaustivité** : Toutes les transactions, événements ou circonstances qui sont survenus au cours d'une période spécifique et qui auraient dû être pris en compte au cours de cette même période ont effectivement été enregistrés.
- **Droits et obligations** : Les actifs correspondent aux droits et les passifs aux obligations de l'entité à une date donnée.
- **Evaluation ou rattachement** : Les éléments de l'actif, du passif, des produits et des charges sont comptabilisés à leur juste montant conformément aux principes comptables appropriés et pertinents. Les transactions sont mathématiquement exactes, pour ce qui est de leur montant, et correctement enregistrées dans les livres.
- **Présentation** : Les informations figurant dans les états financiers sont correctement présentées, libellées et classées.

### 1.2.3 Objectifs liés aux lois et réglementations :

Les entreprises doivent mener leurs affaires, et doivent souvent prendre des mesures particulières, en application des lois et des réglementations en vigueur. Ces lois et réglementations imposent des normes minimales que l'entreprise doit intégrer dans ses objectifs de conformité.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de:

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

### **2. Principes généraux du contrôle interne :**

Le contrôle interne repose sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui conférera une qualité satisfaisante.

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle ont été définis il y a très longtemps par le congrès de l'OEC de 1977.<sup>1</sup>

Ce sont :

L'organisation ;

L'intégration ;

La permanence ;

L'universalité ;

L'indépendance ;

L'information ;

L'harmonie.

#### **2.1 Le principe d'organisation :**

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être :

- Préalable.
- Adaptée et adaptable.
- Vérifiable.
- Formalisée.

---

<sup>1</sup> OBERT Robert, MAIRESSE Marie-pierre, Comptabilité et audit: manuel et applications, Edition DUNOD, 2e édition, Paris, 2009 , P. 514-516.

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

Et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

### **2.2 Le principe d'intégration :**

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

### **2.3 Le principe de permanence :**

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation – le contrôle interne – suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

Il est clair que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

### **2.4 Le principe d'universalité :**

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne .

### **2.5 Le principe d'indépendance :**

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

### **2.6 Le principe d'information :**

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Il est dit dans le cadre conceptuel de l'IASB (§ 24) pour que l'information contenue dans les états financiers soit utile pour les lecteurs, quatre caractéristiques qualitatives sont nécessaires : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité.

### 2.7 Le principe d'harmonie :

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

### 3. Composantes du contrôle interne :

Les composants du contrôle interne procurent un cadre pour décrire et analyser ce système mis en place dans une organisation.

La méthodologie COSO (même si celle-ci n'est pas la seule à traiter du contrôle interne, elle est très largement répandue) classe en 5 composantes les dispositifs qu'un organisme doit définir et mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ses activités. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.

Ces cinq composantes sont les suivantes <sup>1</sup> :

**1<sup>ère</sup> composante** : Un environnement interne favorable à la maîtrise des risques.

Il repose notamment sur :

- une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique.
- le pilotage des activités.
- une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance remplissent pleinement leur rôle).
- une définition claire des responsabilités et des pouvoirs.

---

<sup>1</sup> Site de : <http://www.performance-publique.Budget.gouv.fr/contrôle-interne>, consulté le 10/03/2017, à 14 :03.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- des procédures formalisées et diffusées.
- la mobilisation des compétences.

**2<sup>ème</sup> composante** : Une évaluation des risques.

Celle-ci comprend deux temps :

- l'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités.
- la hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme.

**3<sup>ème</sup> composante** : Des activités de contrôle qui comprennent les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés.

- Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux.
- ils peuvent être transverses à l'organisme, pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité.
- ils sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision...

**4<sup>ème</sup> composante** : La maîtrise de l'information et de la communication ?

Elle recouvre :

- la qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne.
- la qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux opérations.
- la définition des règles et modalités de communication interne (implication du secrétaire général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents).
- la communication externe (information à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne).

**5<sup>ème</sup> composante** : Le pilotage du contrôle interne.

Il repose sur :

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

- l'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité ;
- une sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en œuvre, de façon à permettre cette appropriation ;
- des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne ;
- des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

### **4. Conditions d'un bon contrôle interne :**

Le contrôle interne doit être adapté aux besoins et aux risques qu'une entreprise encourt vis-à-vis de son environnement interne et externe.

Cependant, il n'existe malheureusement pas de conditions toutes faites pour toutes les entreprises qu'elles sont différentes les unes des autres.

Néanmoins, quelle que soit l'organisation considérée, la structure de base de tout système de contrôle interne doit être constituée des éléments suivants :

- L'existence d'une structure administrative adéquate : la répartition des tâches au sein de la structure administrative doit être conforme aux principes directifs de l'entreprise.
- L'existence d'un système de documentation et d'information.
- L'existence d'un système d'autorisation et de supervision.
- L'existence d'un personnel qualifié.
- L'existence d'un système comptable approprié.
- L'existence d'une protection adéquate des biens.
- L'existence d'un système d'autocontrôle.

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

### **Section 02 : l'approche historique et organisationnelle de l'audit interne**

Dans cette deuxième section, il est nécessaire de parler de l'aspect méthodologique de l'audit interne à travers son évolution historique, définitions et l'ensemble de ses caractéristiques et objectifs, ainsi que l'aspect organisationnel : à travers ses normes, etc...

#### **1. Généralités sur l'audit :**

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.

##### **1.1 Historique :**

Le mot audit, qui nous vient du latin audire, c'est-à-dire « écouter », a pour ancêtre en France le commissariat aux comptes, institué par la loi du 24 juillet 1867. Le commissaire aux comptes avait alors pour rôle la vérification des comptes. On parla de révision des comptes avant de lui préférer le terme d'audit qui a une connotation plus valorisante.<sup>1</sup>

Les premières démarches de contrôle et de normalisation remontent à l'antiquité. En effet les sumériens du 2<sup>ème</sup> millénaire avant Jésus-Christ avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre les partenaires économiques, ainsi le fameux code de Hammourabi ne se contentait pas seulement de définir les lois commerciales et sociales générales mais il mentionnait aussi l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter les normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière.

Plus tard dès le III<sup>ème</sup> siècle avant JC, les gouverneurs romains ont nommé des questeurs qui avaient pour mission de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. Les questeurs, en effet, rendaient compte verbalement de leur mission devant une assemblée composée d'«auditeurs ». Ainsi, l'empereur désignait un religieux pour la vérification et la protection de sa richesse en punissant les voleurs. Et à cette époque qui apparut le terme audit.

La technique d'audit a évolué progressivement en fonction des échanges ou transactions des nations, de la structure du système de production, de distribution et du système comptable.

---

<sup>1</sup> BERTIN Elisabeth, *Audit interne enjeux et pratiques à l'international*, édition Eyrolles, Paris, P 17.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Les étapes les plus significatives par lesquelles sont passées les techniques d'audit peuvent être résumées comme suit: <sup>1</sup>

- Au 17<sup>ème</sup> siècle, l'audit consistait au contrôle protecteur du patrimoine appartenant aux Royaumes, à l'Eglise ou à l'Etat.
- Au 18<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition du capitalisme populaire, les Etats, dans un souci de protection des tiers contre les risques de fraude, promulguent des ordonnances et des codes commerciaux.

En effet jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la finalité d'audit était la détection des fraudes sous la demande des pouvoirs publics, ainsi les modes de contrôle se basaient sur la vérification détaillée et exhaustive des pièces comptables. Et c'est à cette époque qu'apparaissent les premiers textes traitant des techniques d'audit comptable sous la dénomination "*Auditif*" publiés par Dicksee, suivit en 1901 par un ouvrage intitulé "*le contrôle des comptes*" de SAVIGNY, juriste et philosophe Allemand.

A partir du début du 20<sup>ème</sup> siècle, on a assisté à des nouvelles méthodes de contrôle, il s'agissait des méthodes de sondages sur pièces justificatives. Cette évolution a été due à la croissance de la taille des organisations contrôlées. Au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, la finalité d'audit était de porter un jugement sur la validité des comptes annuels. Mais suite à l'importance des procédures de fonctionnement de l'entreprise de nos jours, les auditeurs ont commencé à rendre compte et d'apprécier l'intérêt de la qualité de ces procédures pour s'assurer de la fiabilité des informations produites par le système comptable. <sup>2</sup>

**Nous avons jugé utile de résumer l'évolution de l'audit dans le tableau suivant:**

---

<sup>1</sup> Sur le site : <http://www.marketing-etudiant.fr> ,20/03/2017 à 17 :05

<sup>2</sup> KESSAB Jamel, « l'évolution de l'audit », 22 MARS 2009.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

**Tableau n° 01 : l'historique de l'audit**

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
IIIe siècle avant J.C.	Rois, Empereurs, Gouvernements romains	Questeurs, clercs, ou Ecrivains	Punir les voleurs pour détournement de fond, protéger le patrimoine
1700 à 1850	Etas, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptable	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs, protéger le patrimoine.
1851 -1940	Etas, actionnaires.	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et les erreurs, et attester la fiabilité des états financiers historiques et du bilan.
1941-1970	Etats, banques, actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques
1971-1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes d'audit.
À partir de 1991	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne, Protection contre la fraude internationale.

**Source : RENARD Jacques, op cit, P 250.**

On ne peut que dire que l'audit dont on parle actuellement est la résultante de cette évolution historique. L'entreprise doit consolider ses parts de marché actuelles, tout en conquérant de nouveaux, en s'appuyant sur ses structures, son organisation, ses acquis.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 1.2 Définitions de l'audit :

Comme on l'a mentionné précédemment, le concept de l'audit est un concept ancien, visait à vérifier et protéger les états financiers, donc il s'agit d'une mission de vérification comptable.

- L'ISO 19011 définit l'audit comme :

« Un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit (*enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables*) et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (*ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées*) sont satisfaits. »<sup>1</sup>

- L'audit cherche à évaluer la concordance entre des assertions et la réalité. C'est à travers ce point que l'Association Américaine de Comptabilité (**A.A.A**) considère l'audit comme étant :

« Le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés. »<sup>2</sup>

- L'audit est ainsi défini comme :

« Un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminé, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus. Les critères auxquels l'état actuel est comparé peut être une norme légale ou réglementaire, ou générés en interne des politiques et procédures.»<sup>3</sup>

- Ces définitions de l'audit convergent vers les points suivants :

- ✓ L'audit est une fonction indépendante.
- ✓ L'audit est un processus d'évaluation.
- ✓ L'audit vise à améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'audit est donc une activité indépendante qui aide une organisation à travers une approche méthodique à atteindre ses objectifs en donnant une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, afin d'améliorer sa performance.

<sup>1</sup> CICERO Jérémy, « Retour sur les différents types d'audit », Qualiblog, 2014.

<sup>2</sup> CODERRE David, *Internal Audit- Efficiency through Automation*, éditions Wiley, New Jersey, 2009, P. 123.

<sup>3</sup> WEBER C.P, KAGERMANN H, *Internal Audit Handbook*, Editions pringer, Berlin, 2008, P. 02.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 2. L'approche théorique de l'audit interne :

#### 2.1 Définitions de l'audit interne :

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir le concept de l'audit interne. Nous choisirons trois d'entre elles qui nous paraissent importantes :

- **Selon l'IFACI:**

« L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services.»<sup>1</sup>

- **L'IIA a proposé en 1989 la définition suivante :**

« L'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées.»<sup>2</sup>

**En résumé**, l'audit interne est une fonction indépendante ayant pour but de détecter les principales faiblesses au niveau du management des risques, de contrôle ainsi que la gouvernance de l'entreprise et de fournir au management et au conseil d'administration un avis objectif et indépendant sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise ainsi de faire des recommandations pour améliorer le contrôle interne et apporter des conseils sur le contrôle interne.

#### 2.2 Caractéristiques et objectifs de l'audit interne :

##### 2.2.1 Caractéristiques de l'audit interne <sup>3</sup>:

- **Audit interne = assurance, discernement et objectivité**

---

<sup>1</sup> AMMAR S, « *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne* », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p 03.

<sup>2</sup> MIKOL A, *forme d'audit : L'audit interne encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Editions Economica, Paris, 2000, P. 733.

<sup>3</sup>The institute of internal ,L'audit interne:une ressource précieuse pour les parties prenantes de l'organisation, 2015 ,P02

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Les organes de gouvernance Direction Générale, Conseil d'Administration et ses Comités spécialisés –attendent de l'Audit Interne une assurance et un regard perspicace sur l'efficacité et l'efficience des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

- **Assurance = gouvernance, risque et contrôle**

L'Audit Interne donne l'assurance que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne aident l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et réglementaires.

- **Discernement =catalyseur, analyste et évaluateur**

L'Audit Interne est un acteur du changement, un catalyseur qui permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation en apportant un regard perspicace et des recommandations fondés sur l'analyse et l'évaluation des données et des processus opérationnels.

- **Objectivité = intégrité, responsabilité et indépendance**

Intègre et responsable, l'Audit Interne conseille en toute objectivité et en toute indépendance les organes de gouvernance de l'organisation.

### 2.2.2 Objectifs de l'audit interne

Selon Mikol, l'audit interne peut avoir quatre objectifs<sup>1</sup> :

- ✓ 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.

Un autre objectif qui est considéré 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'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MIKOL A., op.cit, P 735.

<sup>2</sup> RENARD Jacques, op.cit., P 57.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Pour réaliser cet objectif, l'audit interne doit avoir les ressources nécessaires et d'un personnel compétant.<sup>1</sup>

### 2.3 Les déterminants de la création de la fonction d'audit interne <sup>2</sup> :

La taille de l'entreprise et la dispersion géographique des activités justifient souvent la création d'un service d'audit interne dans des entreprises évoluant sur le plan national et international.

- **La taille de l'entreprise :**

La taille de l'entreprise est souvent associée au chiffre d'affaires ou aux effectifs. Le nombre de salariés est le critère qui, de loin, détermine la création d'un service d'audit interne. On considère généralement qu'un service d'audit interne s'impose à raison d'un auditeur interne pour mille salariés environ. Il n'est pas rare de rencontrer un service d'audit interne dans des entreprises disposant de moins de mille salariés.

Dans cette hypothèse, outre l'effectif, c'est surtout l'importance relative et la nouveauté des opérations qui seront prises en compte pour décider de la création d'un service d'audit interne. Dans les autres cas, le recours à un audit externe s'avère plus judicieux.

- **La dispersion géographique :**

Même si la création d'un service d'audit interne est principalement dictée par la taille, dans un groupe, la dispersion ou l'éloignement géographique des filiales par rapport au siège justifie la création d'un service d'audit interne au niveau du groupe, voire des filiales. Les missions à attribuer au service d'audit groupe peuvent être les suivantes :

- s'assurer que les procédures sont mises en place de façon homogène tant au niveau du siège qu'au niveau des entités filiales ;
- s'assurer que les décisions prises au niveau du siège sont correctement appliquées au niveau des filiales ;
- s'assurer que les informations en provenance des mêmes filiales sont fiables;
- s'assurer que les filiales respectent les lois et les règlements en vigueur dans les pays où elles sont implantées.

En définitive, les services d'audit interne dans les grandes entreprises nationales et dans les grands groupes internationaux ont pour mission de garantir l'unité de commandement et la

---

<sup>1</sup> Sur le site : [www.TheIa.org](http://www.TheIa.org), L'Audit Interne d'Hier à Aujourd'hui : Les besoins pour le 21<sup>e</sup> siècle, consulté le 20 avril 2017 à 14 :00.

<sup>2</sup> BERTIN Elisabeth, op.cit, P 27-28.

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

cohérence globale des politiques et des stratégies entre le siège et les différents centres de responsabilité et/ou les entités filiale du groupe. L'efficacité de l'audit interne dans les grandes entreprises nationales et dans les groupes internationaux dépend de l'organisation du service d'audit et de l'approche méthodologique utilisée.

### **3. L'approche organisationnelle de la fonction d'audit interne :**

Pour permettre à l'audit interne d'accomplir efficacement les missions qui lui sont confiées dans le cadre des grands groupes, l'entreprise a le choix entre une organisation centralisée et décentralisée<sup>1</sup>.

#### **3.1 L'organisation centralisée de l'audit interne :**

Dans les groupes internationaux, l'activité d'audit interne est organisée sous forme de direction. Les auditeurs chargés de mener les investigations sont organisés par métier ou par compétence, ou par domaine ou filiale.

##### **3.1.1 La segmentation du service d'audit interne par métier ou par compétence :<sup>2</sup>**

La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence consiste à constituer des équipes d'auditeurs internes par spécialité ou en fonction de leurs compétences techniques. On y trouve des auditeurs comptables et financiers, des auditeurs informatiques, des auditeurs qualité, des auditeurs marketing et ventes, des auditeurs environnementaux...

Généralement, le service d'audit interne est constitué d'un responsable, de plusieurs chefs de mission et d'auditeurs. Le chef de mission ou responsable de mission assure l'exécution pratique de la mission, gère de façon efficiente les ressources mises à sa disposition, supervise les assistants et établit un rapport à destination du directeur central de l'audit.

Les services d'audit sont constitués d'un directeur de l'audit, d'un superviseur, des chefs de mission et des auditeurs. Compte tenu de l'éloignement et de la disparité des filiales auditées, la réalisation des missions exige une grande ouverture d'esprit, une grande capacité d'adaptation. L'intérêt de cette formule réside dans les gains que procure toute spécialisation.

Le schéma suivant présente la structure d'un service d'audit centralisé :

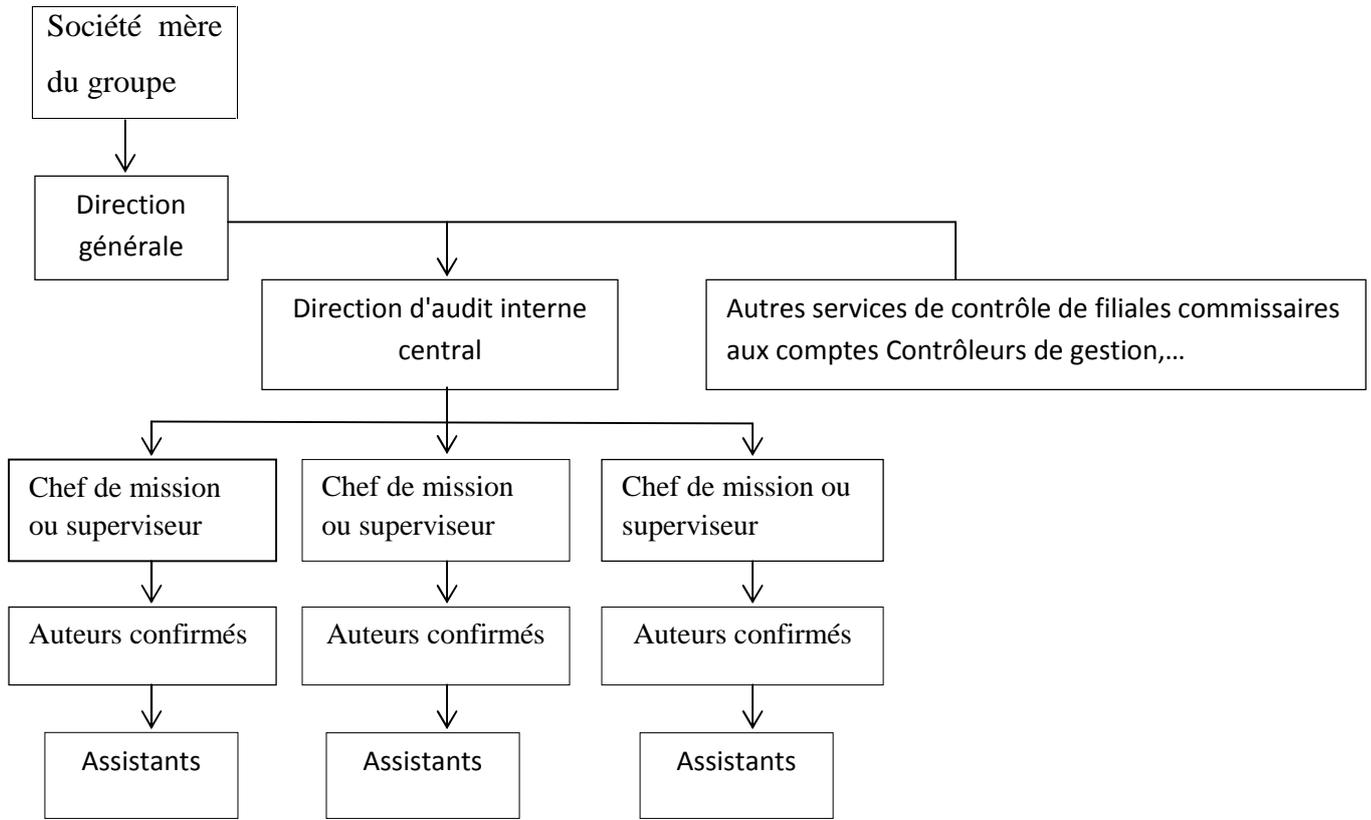
---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit. P 70.

<sup>2</sup> BERTIN Elisabeth, op.cit. P 28.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

**Figure n° 01 : Structure centralisée d'un service d'audit interne.**



**Source :** RENARD Jacques, op cit, P 320.

### 3.1.2 La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale :<sup>1</sup>

L'organisation du service d'audit interne par domaine ou filiale consiste non plus à spécialiser les auditeurs en fonction de leurs compétences techniques ou leur spécialité, mais de leurs domaines d'activités ou de l'implantation géographique. Les services d'audit interne de ces entreprises géographiquement dispersées sont éclatés par région ou par pays dans un souci d'efficacité et aussi pour résoudre les problèmes linguistiques auxquels peuvent être confrontés les auditeurs. Le service d'audit interne reste unique, mais dispose des antennes dans une ville de son domaine d'action ou dans des filiales. Cette organisation est privilégiée par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes. Très souvent, l'audit agit à la demande, sur des domaines ponctuels et précis, exigeant un niveau d'expertise élevé.

### 3.2 L'organisation décentralisée dans les entreprises internationales :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> BERTIN Elisabeth, op cit. P 29.

<sup>2</sup> Idem, P 30.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

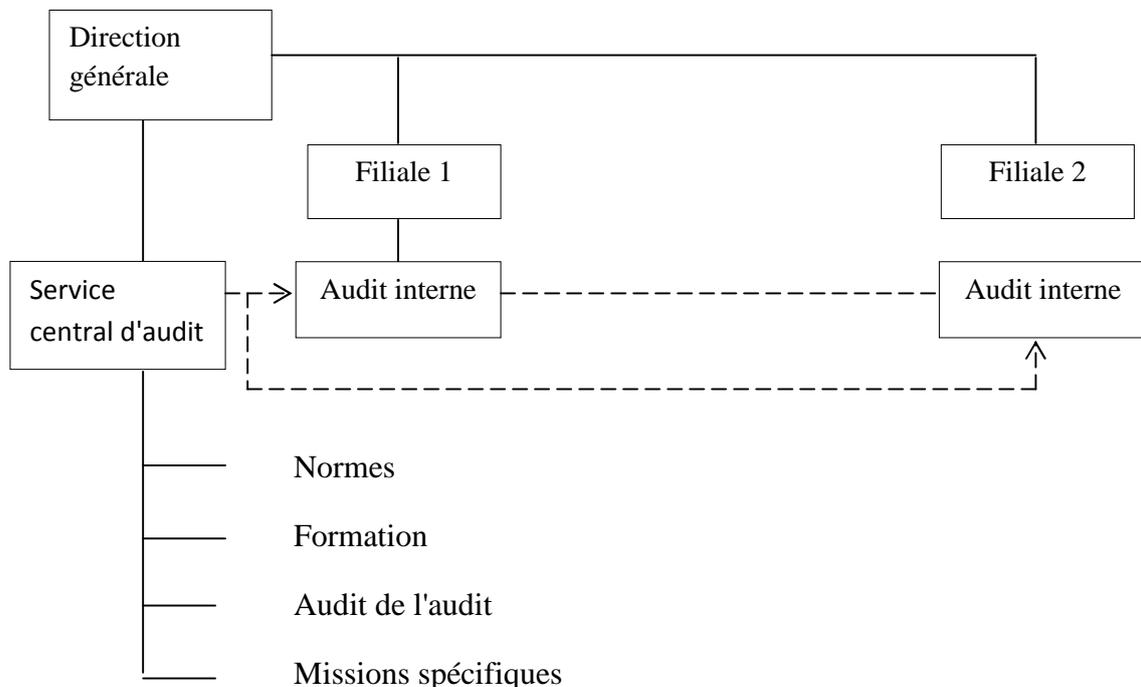
L'organisation décentralisée de l'audit interne ne signifie nullement qu'aucun service d'audit interne central n'existe. Il s'agit simplement de doter les filiales, lorsque les conditions l'exigent de leur propre service d'audit interne et de leurs propres auditeurs internes locaux.

Les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne décentralisé sont définis par le **service d'audit interne central**. D'une façon générale, le service d'audit interne de la filiale a pour objectif de réaliser des missions d'audits opérationnels n'exigeant pas l'intervention des auditeurs centraux. Il peut s'agir d'audits de régularité/conformité aux lois et aux règlements, tant internes qu'externes, ou d'audits d'efficacité des procédures mises en place.

Les auditeurs internes décentralisés peuvent aussi bénéficier de l'appui technique des auditeurs situés au niveau central. Les missions d'audit de management, d'audit spécifiques ou d'audit global relèvent de la compétence du service d'audit central.

En définitive le service d'audit interne central dans une organisation décentralisée à un double rôle: un rôle d'audit, dans la mesure où il doit réaliser des missions d'audits transversaux portant sur des thèmes spécifiques comme le désinvestissement, le changement dans l'organisation ou des procédures, et un rôle de management global de l'audit dans le groupe.

**Figure N° 02: Structure décentralisée d'un service d'audit interne**



**Source :** RENARD Jacques, op.cit, P 322.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### 3.3 La charte de l'audit interne :<sup>1</sup>

Les équipes d'audit doivent respecter une éthique et informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leurs méthodes, pour jouer pleinement leur rôle et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance d'un groupe. L'existence dans chaque société d'une charte d'audit interne le permet. C'est un document solennel, élaboré par le responsable de l'audit interne, signé par la direction générale et revu par le comité d'audit.

La charte doit garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités contre tout excès. Elle doit aussi préciser les missions, objectifs, responsabilités, et procédures de travail.

Elle couvre notamment :

- La nature des missions couvertes ;
- La programmation des missions et le rôle que peut avoir l'encadrement, ainsi que la compétence de l'audit interne ;
- Le déroulement d'une mission, vu des audités ;
- Le processus des validations des conclusions, la diffusion des rapports, la définition des droits de réponse ;
- Les responsabilités : les avis et recommandations de l'audit interne ne déchargent en aucune façon les personnes de l'organisation auditée des responsabilités qui leur sont assignés ;
- Le processus de suivi des recommandations ;

La charte peut être présentée comme une référence à respecter pour éviter d'éventuels dysfonctionnements.

### 3.4 Les normes de l'audit interne :

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

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre, Mémento d'audit interne, Edition Dunod, Paris, 2007, P 28.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

La définition de normes par la Communauté internationale de l'audit interne ne s'est pas faite en un jour. Il y eut, d'abord – dès 1947 – « La déclaration des responsabilités » qui définit objectifs et champ d'action de l'audit interne. Puis l'évolution de la fonction a évidemment exigé des révisions qui ont eu lieu en 1981, en 1991 et en 1995. Une refonte totale a été réalisée avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2002 et une seconde en 2008-2009.<sup>1</sup>

Les normes de l'audit interne se proposent :

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

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, il a été élaboré un document qui est constitué :

D'un code de déontologie, et de trois types des normes : les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre.

Ces trois séries de normes sont obligatoires, avec cette nuance, elles sont accompagnées d'interprétations et de déclarations qui précisent les concepts utilisés et qu'il est indispensable de prendre en considération.

- **Le code de déontologie** <sup>2</sup>:

Précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique éthique de l'audit interne :

- ✓ **L'intégrité** : à la base de la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur.
- ✓ **L'objectivité** : qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement
- ✓ **La confidentialité** : concernant les informations reçues et leurs divulgations.

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit. P 105.

<sup>2</sup> SCHICK Pierre, op.cit. P 09.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

✓ **La compétence** : requise pour la réalisation des travaux d'audit.

- **Les Normes de qualification** : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.
- **Les Normes de fonctionnement** : décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

Les Normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

- **Les Normes de mise en œuvre** : précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

**Tableau n° 02 : Les normes de qualification et de fonctionnement**

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

**Source:** SCHICK Pierre, Op.cit. p 217.

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

### **Section 03: Positionnement de la fonction d'audit interne**

L'audit interne est une activité indépendante rattachée à la Direction générale et a une relation forte avec le Comité d'audit. La fonction d'audit constitue un élément majeur de la surveillance en continu du contrôle interne, parce qu'elle fournit une évaluation indépendante du caractère adéquat des politiques et procédures établies et du respect de la conformité à ces dernières.

De grandes confusions existent entre l'audit interne et les fonctions proches, dites voisines (le contrôle de gestion, l'audit qualité, et le Risque management). C'est la raison pour laquelle, nous avons essayé de ressortir les différences et les complémentarités entre ces différentes disciplines dans cette section. En effet comment se situe l'audit interne par rapport au contrôle de gestion, à la Qualité, au risque management.

#### **1.L'audit interne et le contrôle de gestion :**

Il s'avère utile de définir dans un premier temps, le contrôle de gestion avant de mettre en évidence les différences et les ressemblances entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

##### **1.1. Définition de contrôle de gestion :**

- **Selon Anthony (1965) :**

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs<sup>1</sup> ».

- **H. Bouquin propose la définition suivante :**

« Le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution<sup>2</sup> ».

- **Pour Keiser, AM :**

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que l'entreprise met en œuvre des stratégies de manière efficace et efficiente. Il fournit au sommet stratégique de l'entreprise toutes les informations utiles pour apprécier le niveau de maîtrise des

---

<sup>1</sup> BATAÇ Julien, CARASSUS David, « de l'existence d'un contrôle apprenant dans les organisations publiques : le cas d'une municipalité de taille moyenne, Rencontres internationales Démocratie et Management local », Québec, 20-23Mai, 2003, P 5.

<sup>2</sup> ALAZARD C, SEPARI S, *Contrôle de gestion : Manuel d'applications*, Edition Dunod, Paris, 2001, p 19.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

activités par rapport aux finalités, l'exécution des missions, le déploiement de la stratégie et l'atteinte des objectifs opérationnels de l'organisation <sup>1</sup>».

Donc il est nécessaire de distinguer entre l'audit interne et le contrôle de gestion vu que les deux fonctions interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration, en fonctionnels (analystes, conseillers, et autres formations similaire), et en toute indépendance (rattachement à haut niveau). Elles se distinguent par leurs modes opératoires<sup>2</sup>:

**Tableau n° 03 : les modes opératoires entre l'audit interne et le contrôle de gestion**

<b>Comparaison avec le contrôle de gestion</b>	
<b>Audit interne</b> <b>Comment fonctionne ce qui existe,</b> <b>comment l'améliorer ?</b>	<b>Contrôle de gestion</b> <b>Ou voulons-nous aller, par ou passer ?</b>
Photo périodique et détaillée.	Cinéma continu et global.
Va des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences.	Va des indicateurs généraux aux paramètres particuliers.
Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audit la fonction contrôle de gestion.	Planifie et suit les opérations et leurs résultats. Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire. Analyse le budget du service d'audit interne.
Investigue le passé, pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé !	Pour maîtriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts).
Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs.	Elabore les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites.
Mécanicien de chaque secteur.	Navigateurs de l'ensemble des secteurs.
<p><b>La mission de l'audit interne et celle du contrôle de gestion se complètent et s'épaulent mutuellement :</b></p> <p>-le contrôle de gestion peut demander un arrêt sur image, un zoom, une vue détaillée et sûre à l'audit interne.</p> <p>-l'audit interne peut s'appuyer sur la connaissance du contrôle de gestion pour élaborer le plan d'audit (le navigateur signale les turbulences).</p>	

**Source : SCHICK Pierre, op.cit. p 60**

<sup>1</sup> KEISER. A.M, *Contrôle de gestion-Collection Gestion*, Edition ESKA, Paris, 2000, p 98.

<sup>2</sup> SCHICK Pierre, op.cit. P 59.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes bien qu'elles aient suivi des évolutions comparables à savoir <sup>1</sup> :

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

L'analyse du tableau nous permet d'identifier les ressemblances, les différences et les complémentarités suivantes :

### 1.2 Les ressemblances <sup>2</sup>:

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

### 1.3 Les différences :

#### ✓ Quant aux 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.
- Le contrôle de gestion, quant à lui, va plus s'intéresser à l'information qu'aux systèmes et procédures. Le contrôleur de gestion planifie et suit à cet effet les opérations et leurs résultats. En l'occurrence, le contrôleur de gestion analyse le budget du service d'audit interne<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre, op.cit. p60.

<sup>2</sup> ALAZARD C, SEPARI S, op.cit. p19.

<sup>3</sup> RENARD Jacques, Op.cit., p 94.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- Dans la mesure où l'auditeur interne audite toutes les fonctions, il a la possibilité d'auditer la fonction du contrôle de gestion afin d'aider le contrôleur de gestion à réaliser ses tâches avec efficacité et efficience.

✓ **Par rapport au champ d'application**

- Le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable. L'auditeur interne va aller au-delà de cette dimension et cela est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement<sup>1</sup>.

✓ **Différence quant à la périodicité :**

- L'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque, le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting.
- La mission de l'audit interne répond à la demande du commanditaire. La durée de celle-ci est tributaire de la gravité du risque.
- A la différence de l'audit interne, le contrôle de gestion travaille en permanence dans l'entreprise.

✓ **Différence quant aux méthodes de travail :**

Les méthodes utilisées par l'audit interne et celle utilisées par le contrôle de gestion sont totalement différentes, car :

- **Les outils du calcul des coûts** <sup>2</sup> : ces outils regroupent les coûts et la comptabilité analytique; le seuil de rentabilité ; les coûts partiels (variables ou directs);le cout marginal ; l'imputation rationnelle des charges fixes ; le calcul des coûts par la comptabilité par activités (ABC) ;
- **Les outils de la gestion budgétaire** <sup>3</sup>: ces outils regroupent la planification et la gestion budgétaire ; centres de responsabilité et cessions internes ; contrôle budgétaire du résultat et de l'activité commerciale; contrôle budgétaire de l'activité productive (méthodes des coûts préétablis) ; la gestion budgétaire des ventes ; la gestion budgétaire de la production.
- **De nouveaux indicateurs pour piloter la performance** <sup>4</sup> : des essais de dynamisation des budgets, le surplus de productivité globale, la gestion de la qualité totale, les tableaux de

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit, p 95.

<sup>2</sup> ALAZARD C, SEPARI S, op.cit, p111.

<sup>3</sup> Idem, p 269.

<sup>4</sup> Ibid, p 517.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

bord, le pilotage permanent de l'organisation : management par activité et méthode des coûts cibles.

### 1.4 Les complémentarités :

- L'audit interne apporte une contribution au contrôle de gestion : plus le contrôle de gestion reçoit des informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validé par l'audit interne, plus qu'il est efficace.
- La fonction de contrôle de gestion comme les autres fonctions, elle peut et doit être auditée, les indicateurs de gestion prévisionnels qu'il utilise sont-ils adéquats ? Les informations qui lui parviennent sont-elles exhaustives ? Les cohérences entre les grands équilibres sont-elles respectées ? Le contrôleur de gestion a-t-il l'oreille des décideurs ?<sup>1</sup> Toutes ces questions posées par l'auditeur interne servent à juger l'activité de contrôleur de gestion et sa bonne maîtrise par ce dernier.
- 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".

En effet, On peut dire qu'il existe une véritable synergie entre les deux fonctions pour le bien commun de l'entreprise, c'est à dire qu'il y'a une interaction positive entre le contrôle de gestion et l'audit interne et cela va permettre de renforcer les deux activités.

## 2. L'audit interne et la qualité :

Lorsqu'on parle de qualité on distingue entre deux différentes démarches : la Qualité Totale et l'Assurance Qualité.

### 2.1 La Qualité totale :

On définit la qualité totale comme étant <sup>2</sup> :

« Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. »

La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

---

<sup>1</sup>RENARD Jacques, op.cit., p 98.

<sup>2</sup> DURET D, PILLET M, *Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma*, Edition d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2005, p 23.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;
- la qualité de ses objectifs,

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

L'audit interne est concerné à un double titre par ce mouvement<sup>1</sup> :

- la Qualité Totale peut être appliquée au fonctionnement du service d'audit interne : il a, lui aussi, des clients et des fournisseurs ;
- la Qualité Totale peut être auditée. Les auditeurs internes auront alors à apprécier si ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre en ont une maîtrise suffisante. De ce fait, même un échange utile d'informations est à instaurer entre audit interne et direction de la Qualité pour une meilleure performance des deux fonctions.

Cette démarche interne dans une organisation va donc permettre d'en améliorer le contrôle interne puisqu'elle incite chaque responsable à prendre des dispositions qui lui permettront de mieux maîtriser ses activités. C'est à partir de là que s'est développé le concept d'**Assurance Qualité**.

### 2.2 L'Assurance Qualité :

L'Assurance Qualité est défini selon la norme ISO 9000:2000 Comme <sup>2</sup>« la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.»

L'audit interne est la qualité totale deux éléments qui dépends l'un de l'autre. En effet, d'une part la Qualité Totale peut être appliquée au fonctionnement du service d'audit interne, il a lui aussi, des clients et des fournisseurs. D'autre part, elle peut être auditée. Les auditeurs internes doivent apprécier si les professionnels (chargés de la mission de qualité) ont une maitrise suffisante <sup>3</sup>.De plus, les deux fonctions ont une relation de nature.

### 2.3 La certification :

---

<sup>1</sup> DURET D, PILLET M, op.cit. , p 98.

<sup>2</sup> ZIANI Abdelhak, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », thèse doctorat, Tlemcen, 2013/2014, p 41.

<sup>3</sup> Idem

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Les relations avec l'audit interne sont d'une autre nature en ce qui concerne les démarches de certification. En effet, la Qualité Totale est certifiée par rapport aux normes ISO 9000, par contre la certification de l'audit interne est conformément liée aux normes professionnelles de l'audit interne (ISA).

La certification peut être de deux natures<sup>1</sup> :

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

À la différence de la Qualité Totale, l'une et l'autre sont des démarches externes réalisées par des professionnels ayant été habilités.

### ✓ La certification ISO 9000 :

« Les normes ISO sont des normes internationales concernant toutes les activités et constamment révisées et mises à jour. Elles donnent à l'organisme, à la fonction, au produit ou au processus qui en bénéficie une assurance que les clients seront satisfaits du produit ou du service. Cette assurance sur la qualité est donc un argument concurrentiel d'importance et de plus en plus recherché »<sup>2</sup>.

L'objectif de l'assurance qualité est de parvenir à la Qualité Totale. C'est donc le contrôle interne qui lie la Qualité et l'audit interne. Or, celle-ci est un outil d'amélioration et contribue à ce titre au progrès du contrôle interne puisque plus on améliore, mieux on maîtrise.

Les démarches de certification, chacune dans leur périmètre, peuvent également être considérées comme des contributions majeures pour développer et améliorer le contrôle interne<sup>3</sup>.

### ✓ La certification professionnelle :

Définie par la norme 1300 et son interprétation, « elle consiste à certifier que le service d'audit interne travaille conformément aux normes professionnelles de la fonction et au code de déontologie »<sup>4</sup>. Cette certification doit être validée par un organisme certificateur indépendant.

En France, c'est IFACI Certification qui joue ce rôle et il a déjà à son actif un grand nombre de certifications : elles sont, pour les directions générales concernées, l'assurance que leur service d'audit interne est de qualité et qu'elles vont pouvoir s'appuyer sur ses constats et recommandations.

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit., p 102.

<sup>2</sup> Idem, p 105.

<sup>3</sup> HAMZAOUI Mohamed, *Audit gestion des risques et contrôle interne*, Edition village mondial, paris, 2005, p 80.

<sup>4</sup> Idem

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

On s'est souvent interrogé sur les avantages qu'il y aurait à faire réaliser les certifications ISO par les auditeurs internes, dûment formés et agréés ; ce qui conduirait à une fusion de l'audit interne et de la qualité<sup>1</sup>.

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

Les frontières sont plus nettes avec le contrôle interne et le risk management.

### **3. L'audit interne et le risque management :**

Le risque management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction spécifique. Mais, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffusée par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...).

#### **3.1 Définition du risque management :**

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme<sup>2</sup> « Un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au 'risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

Seules les grandes organisations disposent d'un risque manager (ou gestionnaire de risque, ou directeur des risques, ou toute autre dénomination).

La fonction est alors exercée par un professionnel du sujet, appartenant à une association : l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) et elle se situe en amont de l'audit interne.

#### **3.2 Les missions d'un risque management :**

- 1- Après identification de tous les risques internes et externes de l'entreprise, le risque management est attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux...
- 2- L'élaboration d'une cartographie permettant d'apprécier les risques qui sont déjà définis par l'entreprise. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel.
- 3- La définition d'une stratégie des risques pour qu'elle soit proposée devant la direction générale. Cette stratégie doit offrir quatre options pour chaque risque identifié : accepter, éviter, éliminer, et transférer le risque.

<sup>1</sup> IIA, *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*, USA, 2004, p 06.

<sup>2</sup> HAMZAOUI Mohamed, op.cit. P 80.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

4- La Sensibilisation et la formation des managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale, afin de fournir à l'audit interne les informations pour qu'il prenne en compte dans l'organisation de ses missions .

### 3.3. Les ressemblances :

Comme l'audit interne, la fonction de risque manager <sup>1</sup>:

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

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

Les principaux objectifs qui peuvent être assignés à la gestion des risques selon le contexte et le domaine d'activité sont<sup>2</sup>:

#### ✓ La sécurité des personnes :

La maîtrise du risque écologique et la protection de l'environnement peuvent être intégrées dans cette catégorie d'objectifs, exemple : clients, usagers, et autres personnes situées dans l'environnement.

#### ✓ La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise :

Les banques, les sociétés d'assurance, les entreprises tentent de maîtriser le risque financier qui peut compromettre la pérennité de la structure concernée. L'optimisation des coûts générés par la prévention des risques est également un objectif recherché ;

#### ✓ La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise :

L'atteinte à la réputation de l'entreprise, à son image, est un risque majeur. On peut alors définir ce risque comme ce qui affecte la confiance à long terme des parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires) ;

#### ✓ La sécurité juridique :

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit., p 102.

<sup>2</sup>Idem.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Les professionnels savent que leur responsabilité pénale personnelle ou celle de l'entreprise elle-même peut être engagée lorsqu'un dommage se produit. Donc ils sont dans l'obligation d'apporter la preuve au juge que des mesures de prévention et de gestion de risque avaient été mise en place, tout en respectant les 'les diligences normales' nommées par le Code pénal français ;

### ✓ L'assurabilité :

L'assurabilité est la possibilité de contracter une assurance à un coût raisonnable.

La mise en place d'un dispositif de gestion des risques constitue un élément favorable pour maintenir l'assurabilité d'un établissement.

Les objectifs définis ci-dessus, nous ont révélé que l'audit interne et le management des risques ont un enjeu commun (ces deux fonctions contribuent ensemble à maîtriser les risques).

### 3.4 De point de vue de la différence :

- le rôle de l'audit interne ne saurait se confondre avec celui du risk management.
- c'est au management qu'incombe la responsabilité majeure de la gestion des risques, laquelle ne peut être déléguée.
- La gestion des risques ne s'intéresse qu'aux risques de toute nature, alors que l'audit interne vise également à donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des processus de management des risques<sup>1</sup>.

### 3.5 Les complémentarités :

La définition d'une stratégie et les propositions de solutions sont autant de préconisations pour améliorer le contrôle interne : en cela, le risque manager prépare le terrain pour l'auditeur interne. Elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de risque manager, même si l'auditeur n'a pas tout à fait la compétence requise. La norme 2100 précise bien que dans ce cas l'audit interne doit jouer un rôle proactif en participant à la mise en place d'un processus de management des risques dans le cadre d'une mission de conseil<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit., P 102.

<sup>2</sup> Idem.

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

### **SECTION 04: la fonction d'audit interne en Algérie**

En Algérie, l'audit interne est un domaine en pleine expansion mais encore en mal de cadre de référence, ce dernier, reste faible, sinon inexistant, Mais, la convergence vers le niveau international, donne un rôle plus important de l'audit interne, proche du management et davantage impliqué en amont lors de la préparation des décisions stratégiques. Donc l'Audit interne représente l'entité de contrôle de troisième niveau, son objectif général est de s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne.

#### **1. Evolution et apparition de la fonction d'audit interne en Algérie :**

Au lendemain de l'Indépendance, l'Algérie a opté pour un état socialiste et ce n'est qu'à partir de la fin des années soixante (plan de développement 1968-69) et début des années soixante-dix (pan 1970-73), que l'Algérie a créé de grandes entreprises publiques en forme de sociétés. En 1980, l'Algérie a restructuré les grandes sociétés en entreprises plus petites par activités et domaines.

En 1986, l'Algérie a été frappée par l'effondrement des prix des produits hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) sur le marché international, ainsi que les crises sociales qui l'ont suivi, ce qui a conduit à la remise en cause du système économique. A cet effet, l'Algérie a engagé plusieurs réformes socioéconomiques et politiques, parmi les réformes économiques la promulgation de la loi 88/01 du 12 janvier 1988 portant sur l'autonomie des entreprises publiques économiques<sup>1</sup>. Cette loi a également obligé ces dernières années à se doter de structures d'audit interne, en vertu de son article 40(chapitre 5 du titre 2) qui stipule : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprises et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion<sup>2</sup> ». C'est grâce à cette loi que l'audit interne a connu un essor car avant 1988 la fonction d'audit interne était très peu connue. Cette fonction n'avait pas lieu d'être en raison du rôle que jouait l'entreprise (un rôle social plutôt que créatrice de richesse). Il convient de souligner que l'article 40 de la loi 88/01 a mis l'accent également sur la nécessité du renforcement du système de contrôle interne.

---

<sup>1</sup> Chekroun Meriem, thèse doctorat LMD, *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*, Tlemcen, 2013, p 220.

<sup>2</sup> Journal officiel de la république algérienne n ° 02 du 13 janvier 1988, article 40, p 22.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Dans le sillage de l'article 40 de la loi 88-01, la sphère économique a vu éclore des structures d'audit interne dans divers secteurs d'activités (Industrie lourde et légère, le secteur bancaire, l'agroalimentaire, etc.).

Par ailleurs, en 1993, une convention intergouvernementale algéro-française portant formation à l'audit interne a été mise en place pour pallier le déficit en auditeurs internes dont souffraient la plupart des entreprises algériennes à cette époque. Le dispositif de formation en question a permis la création de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) dont le principal objectif qui lui était assigné est le développement et la promotion de l'audit interne en Algérie.

L'A.A.C.I.A. est membre de "The Institute of Internal Auditors (I.I.A.)" depuis 1995 et entretient des relations fructueuses (et entend inscrire de manière permanente cette option d'ouverture) avec les associations et instituts de plusieurs pays (Etats-Unis, Canada, France, Luxembourg, Belgique, Suisse, Tunisie, Maroc, Mali, Cameroun, Sénégal, etc.)<sup>1</sup>. En fait, l'A.A.C.I.A. participe régulièrement, en qualité de membre associé, aux activités de l'Union Francophone de l'Audit Interne (U.F.A.I.).

Le 25 septembre 1995, l'ordonnance 95/25 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat a levé l'obligation légale de l'article 40 de la loi 88-01 tout en laissant l'initiative à l'entreprise dans ce domaine en vertu de l'article 28 qui stipule « toutes les dispositions contraires à la présente ordonnance sont abrogées et notamment <sup>2</sup>: la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques à l'exception de ses titres 3 et 4 ».

Le 30 janvier 2007, l'instruction du ministère de l'industrie et de promotion de l'investissement MIPI n°079/SG/07 ordonne la mise en place au niveau de chaque entreprise publique économique (EPE) d'une structure d'audit. De ce fait, la fonction d'audit interne a connu ces dernières années un développement notable dans certaines entreprises publiques algériennes mais elle n'a pas encore atteint sa maturité en comparaison avec les pays occidentaux telle que la France et les Etats-Unis et même par rapport à nos voisins le Maroc et la Tunisie.

---

<sup>1</sup> MEZIANE. M, « Audit interne : la survie de l'entreprise se marchande tous les jours, Revue de presse de Saou.Boudjemaa », 18 novembre 2008.

<sup>2</sup> Journal officiel de la république algérienne n °55 du 27 septembre 1995, article 28, p 08.

## **Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

En fait, jusqu'à ce jour, il n'existe pas une base légale imposant une structure de l'audit interne au niveau des entreprises.

### **2. Le cadre référentiel d'audit interne en Algérie :**

#### **2.1 Définition de l'audit interne par le règlement Algérien:**

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, plus exactement l'article 40: « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes (d'audit d'entreprise) et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion<sup>1</sup> ». « Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels, notamment les adhérents de l'AACIA, a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et à amorcer, de ce fait, une démarche de légitimation de ses rôles au seul service des entreprises de notre pays<sup>2</sup> ».

A travers de cette définition, nous concluons que l'audit interne vise à renforcer les structures internes et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

#### **2.2 Les normes algériennes d'audit interne<sup>3</sup>:**

Le terme audit a connu une large diffusion durant ces dernières années. Il est devenu un terme courant dans le monde moderne des affaires. L'audit a pour objectif d'effectuer des travaux rigoureux et systématiques afin d'étudier, de vérifier et d'évaluer les différents aspects de l'activité de l'entreprise. Les normes d'audit encore appelées normes d'exercice professionnel constituent l'ensemble des règles que l'auditeur doit respecter dans l'exercice de ses missions. Ces normes ont pour objet :

- la définition de la démarche d'audit de l'auditeur ;

---

<sup>1</sup> L'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, Journal officiel de la république algérienne, N°2, 13-01-1988, p 06.

<sup>2</sup> MEZIANE Mohamed, « L'audit interne est au centre des enjeux économiques », journal El Watan, Samedi 30 juin 2012, N°6599, Algérie, p 08.

<sup>3</sup> REDACTION AE, « Les premières normes d'audit en Algérie : un fruit de la réforme de la profession comptable », 2016

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- l'organisation de ses travaux.

La décision n° 002 du 04 Février 2016 du ministère des finances, donne naissance aux premières Normes Algériennes d'Audit issues du référentiel international d'audit (ISA), élaboré par l'(IAASB) de l'IFAC. Il s'agit de :

- **la norme NAA210 :**

Traite les « **Accord sur les termes des missions d'audit** » et qui fait partie des 8 normes couvrant les « **Principes généraux et responsabilités** », Cette Norme d'Audit traite des obligations de l'auditeur de convenir avec la direction et, le cas échéant, avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit. Ceci implique de s'assurer que certaines conditions préalables à une mission d'audit, qui sont de la responsabilité de la direction. L'auditeur aura donc comme objectif d'accepter ou de poursuivre une mission d'audit seulement dans le cas où les conditions discutées entre les deux tiers sont réunis tout en s'assurant qu'il existe une compréhension réciproque entre l'auditeur et la direction de l'entreprise auditée.

- ✓ **Champs d'application de cette norme :**

Cette NAA (Norme Algérienne d'Audit) traite des obligations de l'auditeur de convenir avec la direction et, le cas échéant, avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit.

Elle concerne toutes les missions d'audit des états financiers historiques complets ou partiels ainsi que les missions connexes, avec certaines particularités pour les audits récurrents et les audits des petites entités.

Les modèles de lettres de mission proposés en annexes ne constituent que des exemples qui doivent être adaptés aux exigences et conditions particulières de la mission.

Dans la présente norme, il est entendu par auditeur, le commissaire aux comptes ou l'auditeur contractuel selon le cas.

- ✓ **Objectifs de la norme :**

L'objectif de l'auditeur est d'accepter ou de poursuivre une mission d'audit seulement dans les cas où les conditions sur la base desquelles l'audit sera effectué ont été convenues en s'assurant que les conditions préalables à un audit sont réunies et qu'il existe après confirmation

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

une compréhension réciproque entre l'auditeur et la direction et, le cas échéant, les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit.

L'auditeur doit demander à l'entité de confirmer son accord sur les termes et conditions exposés dans la lettre de mission. Il doit consigner dans son dossier de travail tout désaccord éventuel.

- **La norme NAA 505 :**

La norme NAA 505 concernant les « Confirmation externes », traite la procédure de confirmation externe pour obtenir des éléments probants. Surnommée aussi *Circularisations*, elle permet d'obtenir la confirmation externe de l'existence, l'exactitude et l'exhaustivité des dettes fournisseurs, des créances clients, des litiges en cours recensés auprès des avocats, des soldes bancaires, ainsi que la liste des engagements contractés auprès des établissements bancaires. Si la direction refuse de lui permettre d'envoyer une demande de confirmation, l'auditeur doit s'enquérir des raisons du refus de la direction et chercher à obtenir des éléments probants sur la validité et le caractère raisonnable de ces raisons et mettre en œuvre des procédures d'audit alternatives pour obtenir des éléments probants pertinents et fiables.

- ✓ **Champ d'application :**

La NAA 505 traite de l'utilisation par l'auditeur de procédures de confirmation externe pour obtenir des éléments probants.

- ✓ **L'objectif de la norme :**

L'objectif de l'auditeur qui a recours à des procédures de confirmation externe est de concevoir et de mettre en œuvre de telles procédures afin d'obtenir des éléments probants pertinents et fiables.

- **La norme NAA 560 :**

Qui a pour objet les « Evènements postérieurs à la clôture », Cette Norme traite des obligations de l'auditeur au regard des événements postérieurs à la clôture dans le cadre d'un audit d'états financiers. Les états financiers peuvent être affectés par certains événements qui surviennent après la date de clôture des comptes. *Entre la date des états financiers (date de clôture) et la date du rapport de l'auditeur* Les objectifs de l'auditeur dans le cadre de cette norme sont de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés indiquant que les événements survenus entre la date des états financiers (date de clôture) et la date de son rapport, nécessitant un ajustement des états financiers.

- ✓ **Champ d'application :**

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Cette Norme traite des obligations de l'auditeur au regard des événements postérieurs à la clôture dans le cadre d'un audit d'états financiers.

La date de publication des états financiers est celle à laquelle les états financiers audités sont mis à la disposition des tiers, ainsi que le rapport de l'auditeur le cas échéant

### ✓ Objectifs de la norme :

Les objectifs de l'auditeur dans le cadre de cette norme sont de :

- Recueillir des éléments probants suffisants et appropriés indiquant que les événements survenus entre la date des états financiers (date de clôture) et la date de son rapport, nécessitant un ajustement des états financiers ou une information à fournir dans ceux-ci, ont fait l'objet d'un traitement approprié dans les états financiers conformément au référentiel comptable applicable.
- traiter de manière appropriée les événements dont il a eu connaissance après la date de son rapport et qui, s'il en avait eu connaissance avant cette date, auraient pu le conduire à amender son rapport.

### 3. Le rôle d'audit interne en Algérie<sup>1</sup> :

L'auditeur interne travaille pour son entreprise au niveau de l'ensemble des responsables, il a pour mission de veiller à la qualité de l'information sur laquelle la direction générale apporte ses décisions et à l'efficacité avec laquelle sont conduites les opérations qui doivent concourir la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Selon le type d'audit, l'auditeur se posera les questions suivantes:

- ✓ Audit organisationnel : les processus organisationnel sont-ils respectés ? Les contrôles établis au niveau des procédures de l'entreprise sont-ils respectés ? Défaillants ?
- ✓ Audit financier : les comptes de l'entreprise reflètent-ils la réalité ? Les procédures de gestion financière sont-elles sûres ?

Delà, on va citer quelques éléments constituant le rôle d'un auditeur interne dans l'entreprise :

- L'auditeur dans une entreprise a pour rôle d'apporter un regard externe au opérationnels quant à la fiabilité du fonctionnement des organes de l'entreprise. Il veille aussi à la véracité des flux d'information des différents départements de les directions de l'entreprise prennent leur décision.

---

<sup>1</sup> YAICH Abderraouf, « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N°85 - TROISIÈME TRIMESTRE 2009.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- L'auditeur doit assister tous les éléments productifs au sein de l'entreprise pour assurer l'efficacité de toutes les structures productives. En effet, la responsabilité des fonctionnaires dans la réalisation des tâches et l'analyse objective des recommandations provenant de la direction générale permet d'accroître l'efficacité de l'ensemble productif.
- L'auditeur dans une entreprise a pour rôle de porter un intérêt à tous les systèmes et sous systèmes comptables ou non comptables de l'entreprise. Un tel intérêt est primordial afin d'assurer une efficacité de l'ensemble des investissements réalisés.
- Un auditeur peut exercer de façon interne, en intégrant l'effectif de la structure, ou de façon externe, en opérant sur le monde d'une prestation. L'auditeur peut aussi être spécialisé dans un domaine, ou apporter son savoir général sur le fonctionnement de l'entreprise. La procédure d'audit repose sur différentes techniques, elle doit être suivie de manière rigoureuse pour garantir la qualité du rapport de l'auditeur.

## Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne

---

### CONCLUSION

Suite aux évolutions qui ont marqué les entreprises en matière de contrôle, l'audit est devenu un élément indispensable afin qu'il détecte les erreurs et les anomalies. L'audit interne ne se limite plus maintenant à l'audit financier comme il était à ses débuts, il est plus orienté vers les systèmes et les processus de l'entreprise.

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un référentiel très riche, élaboré par l'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associés.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif est d'améliorer le système de contrôle interne à partir d'une analyse des déficiences existantes dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies.

Ainsi, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de l'entreprise. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de cette dernière.

En Algérie, il n'existe pas une base légale imposante d'une structure de l'audit interne au niveau des entreprises. Mais ces dernières donnent plus d'importance au domaine financier, et plus précisément à l'audit, en visant la performance globale.

# **CHAPITRE II :**

## **L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise**

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### INTRODUCTION

L'audit interne est une fonction qui répond à une définition précise, cette fonction est mise en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'audit interne.

Dans ce deuxième chapitre, nous parlerons dans la première section de la méthodologie de la fonction d'audit interne, en donnant dans un premier volet une définition à la mission d'audit interne et ses critères qui sont le champ d'application et la durée. Et dans un deuxième volet nous aborderons les trois grandes phases de la mission d'audit interne (la phase d'étude, la phase de vérification et la phase de conclusion). Et en dernier nous aborderons les techniques de l'audit interne qui sont des outils qui assurent la qualité des missions d'audit. Ces techniques concourent à élaborer d'une manière objective et efficace l'opinion de l'auditeur interne.

Dans la deuxième section, nous parlerons des différents risques liés à la mission d'audit interne, qui nécessitent une bonne maîtrise, dite une 'bonne gestion des risques', puis comment cette dernière forme-t-elle un outil d'aide à la prise de décision et conduit vers l'efficacité de système de contrôle interne dans l'organisation

Dans la troisième section, nous allons aborder la notion d'entreprise comme une organisation évolue en continue dans un environnement instable et risqué, ainsi les objectifs de cette entreprise, en précisant les qualités exigées pour un objectif et les procédures d'élaboration des objectifs, en plus, comment l'entreprise fixe ces objectifs ? ( l'établissement et la gestion d'un entreprise)

Dans la quatrième section, nous aborderons le pilotage du contrôle interne et la performance d'entreprise, comment se fait le pilotage du contrôle interne par l'auditeur interne ; comment l'auditeur interne évalue le système du contrôle interne ? Et on terminera avec une analyse de la performance du contrôle interne.

Il est courant de dire que tout qui s'évalue s'améliore. C'est pourquoi, il est nécessaire que la fonction d'audit interne soit évaluée.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### **Section 01 : La méthodologie de l'audit interne**

#### **1. principes fondamentaux de la méthodologie :**

On pourrait probablement les appliquer à bien d'autres domaines qu'à celui de l'audit interne, mais comme ils concernent en premier lieu notre sujet, il n'est inutile de les rappeler: simplicité, rigueur, relativité du vocabulaire, adaptabilité et transparence, tels sont les cinq thèmes à examiner avant d'aborder l'analyse de la méthode.

##### **1.1 Simplicité :**

Il faut toujours partir du principe « une bonne méthode est une méthode simple »<sup>1</sup>. Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses.

##### **1.2 Rigueur :**

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

L'exigence d'une méthode s'impose car elle conditionne la rigueur des travaux. Elle se dégage dès l'instant que les objectifs de l'audit interne soient clairement définis et que la notion de contrôle interne est sortie du brouillard.

##### **1.3 Relative vocabulaire :**

Le vocabulaire est l'expression et le véhicule de la culture, l'ignorer serait se condamner à l'incompréhension et partant au refus. Décrire et suggérer une méthode est donc également accepter que les différentes phases puissent être « nommées » de façon différente.

L'important est que la méthode existe et les normes fondamentales soient respectées.

##### **1.4 Adaptabilité :**

La méthode est unique mais elle n'est pas identique<sup>2</sup>. On retrouve ici le bien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui constitue la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.

##### **1.5 Transparence :**

L'époque est révolue de l'audit 'sournois' cherchant à prendre les audités par surprise et à les épingler en flagrant délit de non-conformité. Rappelons que l'audit est avant tout «interne»,

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit. p 205.

<sup>2</sup> Idem, p 206.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

au service des responsables audités, et que son objectif est de leur faire partager à la fois la pertinence des contacts relevés et la nécessité d'agir en conséquence.

### **2. Définition d'une mission d'audit interne :**

Le mot 'Mission' vient du latin *mittere* qui veut dire 'envoyer', nous indique le *Petit Larousse* qui précise <sup>1</sup>: « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses ». On se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de « divins » les travaux des auditeurs.

Toutefois...à partir de cette définition et en parallèle avec la direction générale de l'entreprise ou de l'organisation, on observe que la mission de l'auditeur est un travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale.

Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

- **Le champ d'application :**

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

- ✓ **L'objet :**

L'objet d'une mission d'audit nous permet de distinguer entre les missions générales et les missions spécifiques<sup>2</sup>.

- **Une mission spécifique :** elle se porte sur un point bien précis en un lieu bien déterminé.
- **Une mission générale :** elle n'a aucune limite géographique, et considérée dans sa plus grande extension et qui se rapporte à la totalité des cas possibles...

- ✓ **La fonction :**

Autre critère qui peut définir bien évidemment, se marier avec le précédent, on parle alors de missions uni fonctionnelles ou de missions plurifonctionnelles :

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

<sup>1</sup> Le petit Larousse, édition Maury, Paris, 2013, P 1024.

<sup>2</sup> RENARD Jacques, op.cit., p 210.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### ✓ **La durée :**

La durée a des conséquences sur l'organisation de la mission d'audit, sa logistique et son budget, et peut avoir ainsi des conséquences méthodologiques.

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

#### • **Les missions longues :**

Les missions longues sont des missions dans laquelle on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations nombreuses et constructives.

#### • **Les missions courtes :**

Une mission courte exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Cette condensation est d'autant plus naturelle que, si la mission est courte, c'est en général qu'elle est simple, que le thème en est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref.

Enfin, à la différence de la mission longue, la mission courte bénéficie d'une logistique réduite et d'un budget plus faible.

### **3. Les phases fondamentales de la mission d'audit interne :**

Toute mission d'audit interne est organisée par une démarche systématique (méthodologique) menée par une équipe d'auditeurs et dirigée par un chef de mission.

La méthodologie de conduite des missions d'audit interne s'articule autour de trois grandes phases : étude (préparation), vérification (réalisation) et conclusion. Trois acteurs interviennent dans la mission<sup>1</sup> :

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

---

<sup>1</sup> BERTIN E, GODOWSKI C, *Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de l'entreprise : une étude exploratoire*, Université Montesquieu, Université Toulouse, France, 2010, p 38.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### 3.1 La phase de préparation :

Cette phase est fondamentale pour le tracé général de la mission en sorte qu'elle permet à l'auditeur interne de définir les grandes lignes du chemin d'audit à accomplir ; elle permet également d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les facteurs d'échec.

#### 3.1.1 La lettre de mission :

C'est le document contractuel échangé entre une entreprise et un intervenant extérieur<sup>1</sup>, elle est définie comme : « La lettre de mission constitue la matérialisation du mandat donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs »<sup>2</sup>. Elle est rédigée par l'auditeur pour avoir les caractéristiques de forme et de fond souhaitées .

#### 3.1.2 Le plan d'approche :

Organise la phase d'étude ; Il associe 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 auditables qui produit le référentiel. Il synthétise les connaissances et les réflexions des auditeurs internes.

L'analyse que le plan d'approche prépare va s'appuyer sur trois éléments<sup>3</sup>:

##### 3.1.2.1 Une prise de connaissance du domaine à étudier :

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

Cette étude préliminaire initialisée par le responsable fonctionnel de la mission selon la complexité de la mission à réaliser consiste à Préciser le champ de l'audit avec ses commanditaires, Identifier les personnes à rencontrer, et créer les programmes de travail.

**Remarque :** L'auditeur ne se borne pas à la collecte des données, il doit également interviewer les personnes concernées et de recourir à d'autres techniques, on cite à titre d'exemple la grille d'analyse des tâches et des fonctions pour s'assurer de la séparation des tâches ou des fonctions incompatibles.

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit. , p 217.

<sup>2</sup> IFACI, *la conduite d'une mission d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 1995, p 35.

<sup>3</sup> JULIEN D, *La conduite d'une mission d'audit interne* édition Dunod, 2<sup>e</sup> édition Paris, 1995, p 38.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### 3.1.2.2 La décomposition en objets auditables :

La décomposition en objets auditables consiste à découper le sujet de la mission en élément plus simples à appréhender (les objets auditables), puis chacun étudié tour à tour, comme le recommande Descartes : « diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre<sup>1</sup>... », ce faisant permet d'examiner le sujet et de détecter les carences promptement et facilement.

**Remarque:** on appelle objet auditable, soit une activité élémentaire du domaine audité, soit un élément observable du domaine et dont on peut définir les caractéristiques souhaitées et constater la caractéristique réelle.

Il est important de souligner que la décomposition en objets auditables peut être de nature chronologique ou bien de nature arborescence sémantique<sup>2</sup>.

### 3.1.2.3 Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration :

La prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration est inséparable de la prise de connaissance de domaine audité et de la décomposition en objets auditables<sup>3</sup>, c'est-à-dire, à partir de ces derniers l'auditeur va ressortir les forces et les faiblesses apparentes qui seront par la suite soumises à une évaluation préliminaire. Cette évaluation préliminaire des risques s'effectue en fonction de deux critères :

- Le degré de gravité de la perte pouvant en résulter (ou des conséquences directes et indirectes) ;
- La probabilité de survenance de risque.

Il faut que l'auditeur interne garde à l'esprit que ses conclusions sont toujours incertaines et qu'elles doivent faire l'objet d'une confirmation au cours de la phase de réalisation.

### 3.1.3 Le tableau de risque :

Le tableau de risques constitue un outil indispensable auquel les auditeurs internes doivent se référer, il leur permet d'une part de définir le champ et limites de ses investigations, et d'autre part de structurer la présentation de ses analyses et conclusions.

---

<sup>1</sup> PIMBE Daniel, *Descartes*, Edition numérique, France, 2011, p 24.

<sup>2</sup> SCHICK Pierre, VERA J, BOURROUILH-PAREGE , *Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne*, Edition Dunod, Paris, 2010, p 99.

<sup>3</sup> Idem.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

Le tableau définitif des risques conclut la phase d'analyse des risques et a pour objectif de faire un état des lieux estimatif des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés. Pour le réaliser il faut :

-Découper l'activité en tâches élémentaires ;

-Indiquer en face de chacune des tâche quel est son objectif ;

-En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite ? Puis évaluer sommairement le risque attaché à la tâche ;

En général l'auditeur interne se contente d'une évaluation à trois niveaux<sup>1</sup> :

**-Risque Important(i)**: la mesure à prendre est jugée impérative pour éviter d'encourir des risques élevés.

**-Risque moyen (m)**: La mesure à prendre est jugée nécessaire pour éviter des risques sérieux.

**-Risque faible (f)**: La mesure à prendre est jugée souhaitable et devrait assurer un contrôle plus strict ou une meilleure utilisation des fonds engagés

**Tableau n° 04 : tableau de risques**

Taches	Objectifs	Risques	Evalua tion	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des marchandises	-Sécurité de la réception	- Perte	M	-Normes de livraison et	Non
	-Conformité en qualité et en quantité.	- Avarié	F	d'entreposage	Oui
		-Non-conformité Contentieux	I	-Procédure de vérification	Oui
	-Faire des Réserves en temps voulu.	= perte des droits	M	-Inspection technique -Procédure réserve de	Non

**Source : RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., p 224.**

<sup>1</sup> MAYASSI R, *Appel à propositions (RFP) : Programme des Nations Unies pour le développement*, Edition PNUD, Etat Unis, 2011, p 18.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

**Remarque :** le tableau de risques se remplit de gauche à droite et chaque colonne se déduit de la colonne précédente.

### 3.1.3 Le Rapport d'Orientation (RO):

Le rapport d'orientation(RO) est un rapport intermédiaire qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il exprime les objectifs à atteindre par l'auditeur en faveur du demandeur et les audités<sup>1</sup>.

De plus ce rapport comporte les conclusions issues du tableau de risques qui permettent d'avoir une vision globale sur l'étendue et les limites de la mission ainsi que l'inventaire des domaines qui seront couverts(les points de contrôle) afin de valider l'existence des forces et faiblesses.

En fin, le rapport d'orientation est un document synthétique qui se présente comme un prélude afin de faciliter la seconde phase qui est la phase de vérification.

### 3.2 Phase de vérification :

L'auditeur va à présent à se déplacer sur le terrain pour le déroulement des opérations de sa mission. Cette phase va débuter par une réunion d'ouverture qui va marquer le commencement des opérations. Par la suite, l'auditeur interne élabore le programme de vérification sur la base du rapport d'orientation, et il clôt chaque section du travail terrain en reportant les dysfonctionnements constatés sur les feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP)<sup>2</sup>.

#### 3.2.1 La réunion d'ouverture :

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

Quatre points essentiels seront étudiés au cours de cette rencontre <sup>3</sup>:

- La présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission ;
- Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne pour réaliser une parfaite collaboration auditeur/audité ;
- L'identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer pour réaliser les tests sur leurs travaux, ou pratiquer des interviews et collecter des informations;

---

<sup>1</sup> CHEKROUNE Meriem, op.cit, p 73.

<sup>2</sup> JULIEN D, op.cit., p 14.

<sup>3</sup> RENERD Jacques, op.cit., p 231.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

- La définition des moyens matériels de la mission ;

### 3.2.2 Le programme de vérification ou programme de travail:

Le programme de vérification est un document interne au service d'audit destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation.

Ce programme de travail est exigé par la norme 2240 qui précise que les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé<sup>1</sup>. Le programme de vérification est donc un outil de planification.

### 3.2.3 Les feuilles de couverture :

La feuille de couverture est un document qui formalise le but, les modalités d'exécution d'une tâche définie dans le programme de vérification et met par la suite en évidence les conclusions qui ont été tirées<sup>2</sup>.

Les bénéfices que procure la feuille de couverture sont :

- La FC précise les modalités à suivre : caractéristiques du test, contenu du questionnaire, plan détaillé du guide d'interview.
- Elle permet le calcul et la vue d'ensemble qui seront nécessaires lors de la synthèse en fin de Travail Terrain.
- Elle facilite la constitution du dossier synthétique.

### 3.3 La phase de conclusion :

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

#### 3.3.1 L'ossature de rapport :

---

<sup>1</sup>SPENCER Pickett, *Audit planning: A risk based approach*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Canada, 2006, p 830.

<sup>2</sup>DELOITTE, *Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur, Offre de formation RMI*, 2005, p 48.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

L'ossature du rapport (OR) est un petit travail qui sort d'une réunion de synthèse entre auditeurs, il est élaboré à partir des « problèmes » figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants et l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission<sup>1</sup>. En effet, l'ossature du rapport peut être considérée comme étant un support sur lequel s'appuie l'auditeur pour élaborer son rapport final. Il permet également de faciliter le compte rendu final au site qui fait l'objet du paragraphe suivant.

### 3.3.2 Le compte rendu final au site :

Le compte rendu final au site (CRFS), appelé aussi mise au point ou débriefing<sup>2</sup>, il prend la forme d'une présentation orale par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée afin de faire part de ses conclusions sous peine de les valider. Il s'effectue à la fin du travail sur terrain. Son utilité consiste à présenter aux principaux responsables de l'entité auditée les conclusions retenues et les problèmes de façon à les convaincre de la nécessité de prendre du recul et de réfléchir aux progrès pour qu'ils apprennent à méditer.

### 3.3.3 Le rapport d'audit interne :

Toute mission d'audit doit faire l'objet d'un rapport. Ce dernier est le produit qui traduit la stratégie suivie par l'auditeur interne. Par ailleurs, il est le point de culminant de la mission et non sa fin car il sera succédé par l'état des actions de progrès<sup>3</sup>. Ce rapport d'audit interne doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discuté avec eux au cours d'une réunion de validation, avant diffusion définitive à l'aval de la hiérarchie.

## 4. les techniques d'une mission d'audit interne :

La mission de l'auditeur interne n'est pas une pratique qui se fait d'une manière désordonnée. Il y'a un ensemble de techniques sur lesquelles s'appuie l'auditeur interne au cours de sa mission. Il est important de noter que ces techniques d'audit interne ont une influence positive sur l'efficacité du système de contrôle interne<sup>4</sup>.

En fait, les techniques auxquelles les auditeurs internes ont recours peuvent être classés en deux grandes catégories<sup>5</sup> : les outils de description et les outils d'interrogation.

---

<sup>1</sup> FIGUIGUI B, op.cit., p 89.

<sup>2</sup> Idem, p 90.

<sup>3</sup> BESSON B, POSSIN J.C, *L'audit d'intelligence économique*, Edition Dunod, 2<sup>e</sup> Edition, Paris, 2002, p 92.

<sup>4</sup> KOPP, LORI S, *The role of documentation and memory in internal control evaluation*, Alabama, USA, 2000, p 02.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### 4.1 Les outils de description :

Parmi les outils de description de l'auditeur interne nous allons traiter l'internet, la narration et le diagramme de circulation des documents.

#### 4.1.1 L'internet :

L'auditeur interne pourrait travailler de son bureau, obtenir les informations qui lui sont nécessaires, via l'internet qui lui permet d'accéder et d'utiliser des informations résidants sur le système d'information de siège social; obtenir des journaux et des encyclopédies des universités et des bibliothèques; et lire des bases de données et d'autres sources d'information du monde entier. Les moteurs de recherche d'internet sont des outils de valeur pour les auditeurs tels que Yahoo et Google qui leur permettent de trouver des informations sur n'importe quel sujet lié à l'audit.

#### 4.1.2 La narration :

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

Points communs entre ces deux types de narration<sup>1</sup> :

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

#### 4.1.3 La grille d'analyse des tâches :

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure. Les informations recueillies par l'auditeur permettent de remplir la grille ci-après :

---

<sup>1</sup> DELOITTE, op.cit, p 35.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

**Tableau N° 05: la grille d'analyses des taches**

		Resp.courrier	Resp.achats	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réaliser
fonction							
Réception	O						
transcription	O						
Rapporo fac /Bc	C						
Rapporo fac /BR	C						
Vérification fac	C						
Comptabilisation	E						
ordonnancement	A						
Etablissement de chèque	F						
Signature de chèque	A						
Envoi de chèque	O						

**Source :** GERARD VALIN & AL, *Controlor & Auditeur*, Edition Dunod, Paris, 2006, p 184.

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

### 4.1.4 Le diagramme de circulation des documents :

Le diagramme de circulation des documents ou 'flow chart' est un moyen de travail de l'auditeur qui lui permet de comprendre et d'analyser les flux d'informations et en même temps de procéder à l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne de l'entreprise auditée.

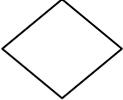
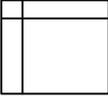
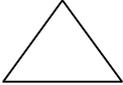
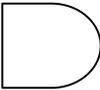
Le diagramme de circulation des documents est une représentation graphique décrivant des opérations réalisées dans le cadre d'un processus<sup>1</sup>. Il permet de visualiser de manière globale le cheminement des informations, ce qui facilite l'analyse du processus étudié.

Selon Antoine Sardi « les diagrammes sont des techniques de description et de circulation des documents, à base de symboles proches de ceux utilisés par l'informatique. Cette technique permet: l'harmonisation des normes de description, l'acquisition pour l'équipe d'audit d'un langage commun, et visualisation du déroulement d'une procédure et des points faibles.

<sup>1</sup> KAPLAN J, *Audinet: auditors guide to flowcharting*, University of Toronto, 2001, p 03.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

**Figure n° 03 : Principaux symboles**

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

**Source: GERARD VALIN & AL, op.cit, p 186.**

### 4.2 Les outils d'interrogation :

Parmi les outils d'interrogation les plus utilisés et sans que cela constitue une présentation exhaustive, nous étudions: l'interview, le questionnaire d'audit, le rapprochement et la reconstitution, le questionnaire de contrôle interne, le sondage statistique, l'interrogation des fichiers informatiques.

#### 4.1.1 L'interview :

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,...etc., et de divulguer a teneur de l'entretien. C'est donc beaucoup plus qu'un simple entretien, c'est une action d'audit entière<sup>1</sup>.C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire.

##### • Les sept règles d'une bonne interview :

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales:

**R1:** Il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une Interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.

<sup>1</sup> RENARD Jacques, op.cit, p 33-338.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

**R2 :** L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de L'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.

**R3 :** Toutes les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.

**R4:** les résultats d'une interview ne doivent pas être communiqués alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.

**R5:** on doit garder toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.

**R6:** L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.

**R7:** L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

### 4.1.2 Le questionnaire d'audit :

L'évaluation du système de contrôle interne nécessite la recherche des informations relatives à l'activité auditée. Pour cela l'auditeur utilise une batterie de questions pour avoir tout ce qu'il faut. C'est le questionnaire.

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

Le questionnaire d'audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçus de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté, l'imprécision ou la confusion<sup>1</sup>.

### 4.1.3 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) ».

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 réponses. 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. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne.

### 4.1.4 Le rapprochement et la reconstitution :

---

<sup>1</sup> KHELASSI Reda, *L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne*, Edition Houma, 2<sup>e</sup> édition Alger, 2007, p 37.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

Un rapprochement est la vérification ponctuelle et à postériorité, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogènes (confirmation écrite externe) ou endogène (supports d'informations dans la chaîne d'un processus)<sup>1</sup>, le rapprochement est utilisé en audit de conformité.

### 4.1.5 Le sondage statistique :

Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon. Il est notamment utilisé lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. Le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, mais il faut rechercher plutôt les causes de ce résultat.

### 4.1.6 L'interrogation des fichiers informatiques :

De nombreuses fonctions d'audit interne à l'échelle mondiale se sont tournées vers un microordinateur comme outil d'audit nouveau, un outil qui peut être utilisé par tous les auditeurs, à titre d'exemple, l'interrogation des fichiers informatiques qui est une technique d'audit assisté par ordinateur. Elle consiste à extraire selon certains critères, et éventuellement traiter, des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise<sup>2</sup>, on cite comme exemple: Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies.

---

<sup>1</sup> SCHICH P, VERRA J, BOURROUILH-PAREGE O, op.cit., p 198.

<sup>2</sup> ANDRIEU C, *Audit légal en milieu informatisé : Présentation d'un logiciel d'audit Audit CAC*, Université des Sciences Sociales Toulouse, 2003, p 16.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### **Section 02 : Les risques liés à la mission d'audit**

Dans cette section, on parlera sur les risques liés à la mission d'audit interne. Avant de présenter ces différents risques, on a trouvé nécessaire de présenter quelques définitions spécifiques pour la notion du risque.

#### **1. Définition du risque d'audit :**

- **Le rapport COSO II, dédié au management des risques, définit le risque comme :**

« La possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs. »<sup>1</sup>

- **Pascal Simon définit le risque d'audit comme suit :**

« Le risque d'audit peut être défini comme le risque que des erreurs ou irrégularités n'aient pas été détectés après l'accomplissement de l'audit et que ces erreurs ou irrégularités affectent de manière significatives les comptes certifiés. »<sup>2</sup>

- **Définition de la norme ISA 315 :**

« Le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies. »<sup>3</sup>

- **Définition de Dominique Vincenti :**

« Le risque d'audit c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »<sup>4</sup>

#### **2. Les différents risques d'audit interne :**

---

<sup>1</sup> Sur le site internet : [www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich\\_085\\_059.pdf](http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf) « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) », p 59, date de consultation le 29.04.2017, à 18 :50.

<sup>2</sup> SIMON Pascal, *Audit financier*, éditions d'organisation, Paris, 1987, p 27.

<sup>3</sup> RENARD Jacques, *Audit interne : ce qui fait débat*, édition Maxima, Paris, 2003, p 99.

<sup>4</sup> Idem, P 155.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

Le processus de formalisation de l'audit a décomposé les risques liés à la mission d'audit en plusieurs éléments susceptibles d'être articulés de manière à pouvoir être utilisés par les praticiens et appréhendés individuellement.

L'IFAC (International Federation of Accountants) a distingué trois types de risque:

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

### 2.1 Le risque inhérent (inherent risk):

On peut définir le risque inhérent comme étant :

« Le risque qu'un solde de compte ou une catégorie d'opérations puisse renfermer une inexactitude qui, seule ou ajoutée à des inexactitudes présentes dans d'autres soldes ou catégories, pourrait être significative à supposer qu'il n'y ait pas de contrôles internes s'y rapportant. Ce risque est lié aux activités de l'entité, à son environnement et à la nature du solde de compte ou de catégorie d'opérations concernée. »<sup>1</sup>

Ce risque peut être décomposé en deux risques à savoir :

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

#### 2.1.1 Risques généraux liés à l'entreprise :<sup>2</sup>

Il s'agit des risques qui sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'entreprise.

Chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probables la concrétisation de ces risques potentiels. Pour contrôler une entreprise, l'auditeur doit donc identifier les risques qui la distinguent des autres. Ainsi, il va se documenter sur l'activité de l'entreprise et sur son secteur d'activités. Il devra également se renseigner sur l'organisation et la structure de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>HERRBACH Olivier, thèse de doctorat : « le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Toulouse, 2000, p 25.

<sup>2</sup>POTDEVIN Jacques, « Audit et transparence financière », Université Toulouse 1, France, P 7.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### 2.1.2 Risques liés à la nature des opérations traitées :<sup>1</sup>

Ce risque représente la possibilité qu'un compte ou un flux de transaction soit erroné de façon significative.

Les données saisies en comptabilité sont composées en trois catégories, chacune porte des risques particuliers :

**-Les données répétitives** : elles résultent de l'activité habituelle de l'entreprise : achats, ventes, salaires... Elles sont traitées de manière uniforme en fonction de systèmes mis en place. Les risques sont donc liés à la fiabilité de ce système

**- Les données ponctuelles** : elles sont complémentaires de procédures, saisies à des intervalles de temps plus au moins réguliers : inventaire physique... Elles sont porteuses de risque significatif lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaître à l'avance pour décider des contrôles qui devront être effectués.

**- Les données exceptionnelles** : sont des opérations ou des décisions qui sortent du domaine de l'activité courante : réévaluation, fusion...l'entreprise ne dispose pas des critères préalables d'éléments comparatifs, de personnel expérimenté pour ce type d'opération, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.

### 2.2 Le risque de non contrôle :<sup>2</sup>

Le risque de non contrôle représente la possibilité que les défaillances intrinsèques du système d'informations de l'entreprise ne lui permettent pas de produire des comptes fiables.

Ce type de risque consiste en la possibilité que le système de contrôle interne ne permette pas de détecter une erreur dans les états financiers ou ne prévienne pour la réalisation d'erreurs dans un compte ou un flux de transactions.

### 2.3 Le risque de non détection :<sup>3</sup>

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

---

<sup>1</sup> POTDEVIN Jacques, op cit ,P 10.

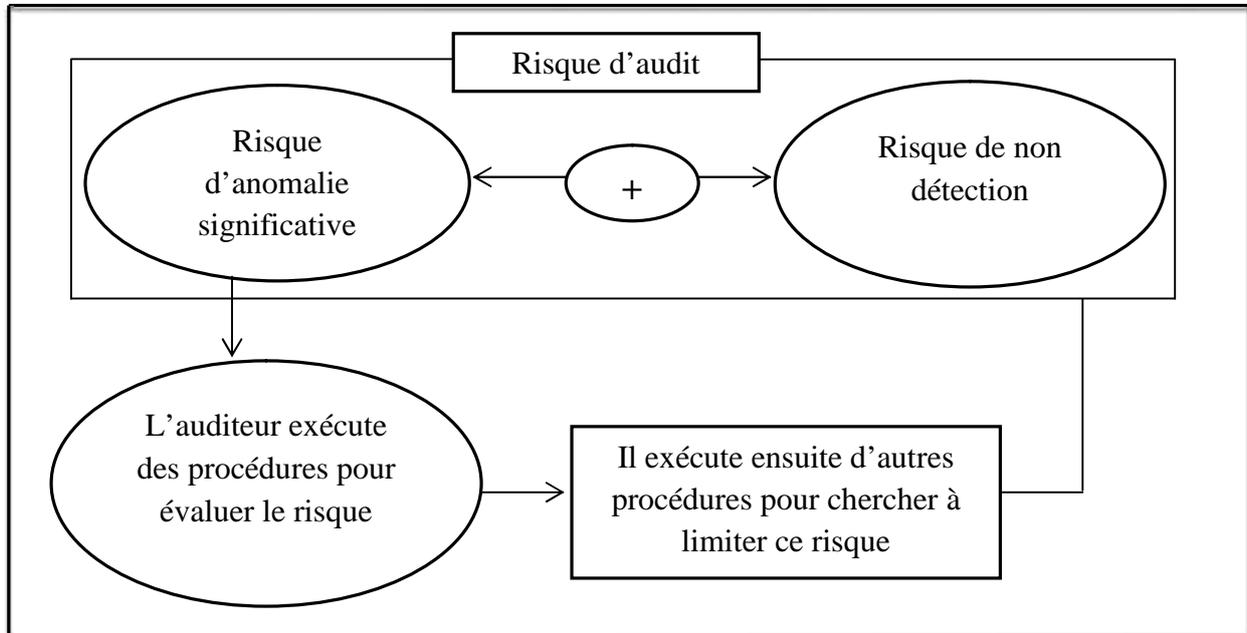
<sup>2</sup> HERRBACH Olivier, op.cit., P 25.

<sup>3</sup> Idem,P 26.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

catégorie d'opérations, qui seule ou ajoutée aux autres inexactitudes présentés dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait être significatives.

**Figure N° 04:** Risque d'audit



**Source:** HAMZAOUI Mohamed, op cit. P171.

### 3. Relation entre les composantes du risqué d'audit:<sup>1</sup>

En effet, ce risque est le produit de deux éléments : le risque que le système de contrôle interne laisse passer des erreurs ou des fraudes importantes, c'est-à-dire la probabilité d'erreur résultant de l'évaluation des risques inhérents et de non contrôle, et le risque que le vérificateur ne puisse les découvrir par ses procédés de vérification, soit le risque de non-détection .

Donc, Le risque d'audit est le résultat de la combinaison des trois catégories de risques. Ce que l'on représente souvent sous la forme mathématique :

$$RA=RI \times RCI \times RND$$

**RA : Risque d'Audit**

**RI : Risque Inhérent**

<sup>1</sup> HERRBACH Olivier, op.cit, P 15.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

### **RCI : Risque du Contrôle Interne**

### **RND : Risque de Non Détection**

En début de mission, l'auditeur se trouve dans l'impossibilité de réduire le risque inhérent et le risque de non-contrôle. Quand ceux-ci sont élevés, il ne peut qu'aménager son programme de travail afin que son risque de non- détection puisse tendre vers zéro. C'est la seule condition qui lui resterait pour minimiser le risque d'audit.

Il se fixe un risque d'audit acceptable : il ne lui reste qu'à évaluer chacune de ses composantes.

L'international Auditing Practices Committee IAPC a établi une matrice qui permet d'estimer le risque de non- détection acceptable en fonction du risque inhérent et du risque de non-contrôle.

**Tableau N° 06 : Matrice de la relation entre les composantes du risque d'audit**

Cette zone correspond au risque de non-détection 		Risque de non contrôle		
		Elevé	Moyen	Faible
Risque inhérent	Elevé	Faible	Faible	Moyen
	Moyen	Faible	Moyen	Elevé
	Faible	Moyen	Elevé	Elevé

**Source: HAMZAoui Mohamed, op.cit , P 116.**

Le risque de non-détection est inversement proportionnel au cumul des risques inhérents et des risques liés au contrôle. Et inversement, lorsque les risques inhérents et ceux liés au contrôle sont faibles, l'auditeur peut accepter un niveau de risque de non-détection plus élevé tout en réduisant le risque d'audit à un niveau acceptable faible.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> IFAC : norme n° 25 §9 « Risque d'audit ».

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### **Section 03 : notion et objectifs d'entreprise**

#### **1. La notion d'entreprise :**

L'entreprise est une société commerciale créée entre deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une activité, des biens en numéraire ou en nature, dans le but de partager les bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourrait en résulter.

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant : « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit. <sup>1</sup>»

On constate alors que l'entreprise d'un point de vue générique se distingue par :

- ce qui est l'essence même de son existence et qui est souvent confondu avec la nature du bien, ou service qu'elle produit ;
- le fait que les objectifs de l'entreprise ne peut exister que si elle crée de la valeur ajoutée du fait de sa fonction de transformation.

L'entreprise agit et réagit à son environnement via notamment les externalités qu'elle produit (pollution). Elle change donc constamment pour s'adapter aux évolutions de la sphère économique, sociale, juridique... dans laquelle elle évolue.

#### **2. Les objectifs d'entreprise :**

L'environnement d'une entreprise ne peut être favorable ou défavorable que par rapport à une finalité qu'elle se fixe. La détermination de cette finalité paraît plus facile en théorie mais dans la réalité, elle est très complexe. Elle est au cœur des conflits sociaux, le lieu de cristallisation des problèmes plus généraux de la société.

Elle est constamment en relation avec un nombre important de partenaires vers lesquels elle échange des biens, des services, des informations...

Au-delà de sa fonction première et essentielle qui est de produire un bien ou un service, l'entreprise doit être vue comme une organisation complexe, créée et animée par des hommes,

---

<sup>1</sup> Sur le Site web : [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com), date de consultation : 02 mai 2017, à 13 :00.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

ouverte sur son environnement et qui est en interaction perpétuelle avec lui. Sans aller jusqu'à lui donner un caractère humain, l'entreprise en tant qu'entité autonome doit alors s'analyser dans toute sa diversité.

### 2.1. Qualités exigées pour un objectif :

Les objectifs qu'une entreprise se fixe sont souvent une forme de cible à atteindre. Cependant le problème le plus important n'est pas de multiplier les objectifs de l'entreprise mais n'en retenir que le minimum.

Un bon objectif devra posséder les qualités suivantes

- pouvoir s'exprimer de façon simple et sans ambiguïté ;
- pouvoir s'adresser à toute les cellules d'activité de l'entreprise même si les adaptations sont nécessaires ou si toutes les fonctions ne sont concernées au même degré ;
- permettre de faire des comparaisons dans le temps, qui consistent à suivre l'évolution de l'entreprise sur la base des mêmes objectifs avec d'autres entreprises travaillent dans le secteur d'activité

Il est donc préférable de ne retenir qu'un nombre restreint de cibles dans le but de motiver tous les membres de l'entreprise et d'intégrer toutes les cibles dans le management de l'entreprise.

### 2.2. Les procédures d'élaboration des objectifs :

La prise de décision en ce qui concerne 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 possibles se distinguent et partant, plusieurs styles de gestion possibles<sup>1</sup> :

- Le dirigeant évalue et décide seul des objectifs à réaliser, cette procédure est d'autant plus appliquée que l'entreprise est gérée de façon centralisée et personnalisée.
- le dirigeant décide collectivement en s'appuyant sur des avis extérieurs.

---

<sup>1</sup> ULRICH Yapi, *La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise*, thèse de doctorat, 2006, Cote d'Ivoire, p 49.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

- le dirigeant décide seul mais en s'appuyant sur des évaluations extérieures. Cette évaluation peut être le fait d'une société de conseil. Le rôle de ces conseils sera de faire le diagnostic stratégique et de suggérer ensuite des grandeurs pour les cibles à atteindre.

### **3. Fixation d'un objectif d'entreprise :**

#### **3.1. Etablissement d'un objectif d'entreprise :**

Nous supposons trois étapes principales pour déterminer les objectifs s'une entreprise<sup>1</sup>.

**La première étape :** est le processus de négociation(ou de marchandage) qui détermine les conditions générales de l'entreprise et de 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 l'entreprise, des liens entre les différents individus ou différents niveau de décisions, etc., permet d'établir les bases d'une procédure de contrôle interne.

Cette dernière déterminera dans limites tel ou tel objectif peut s'avérer un choix judicieux et jusqu'à quel niveau la réalisation des ambitions peut être raisonnablement espérée.

**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).

#### **3.2. Gestion d'un objectif d'entreprise :**

La gestion consiste à réaliser des objectifs à partir de l'utilisation efficace d'un ensemble de moyen (de ressources productives). La gestion s'étend donc de la collecte d'informations jusqu'à l'exécution en passant par la prise de décision.

Les objectifs suivent des stratégies qui, au sens général du terme, constituent le cadre général pour l'ensemble des décisions et des actions ayant pour but d'assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ULRICH Yapi, op.cit, p51.

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

En fonction des limites des capacités organisationnelles, tous les renseignements ne sont pas complets.

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 et le budget dans le non-respect peut impliquer à la fois des coûts généraux et des coûts personnels incombant à tel ou tel groupe d'individus.

### Section 04 : Le pilotage du contrôle interne et la performance d'entreprise

L'évaluation d'un système de contrôle interne constitue un processus en soi. Ceci implique de comprendre chaque activité de l'organisation et chaque élément de contrôle interne évalués. Ce processus suppose l'analyse de la structure du système de contrôle interne et des résultats des tests effectués, menée dans le cadre de critères définis, afin de pouvoir déterminer si le système permet d'obtenir une assurance raisonnable de réalisation des objectifs fixés.

#### 1. Le pilotage du contrôle interne par l'auditeur interne :

Le pilotage du système de contrôle interne représente le sommet de la pyramide du système (voir chapitre 1). En effet, chacun des éléments qui composent le SCI y compris le pilotage a un rôle à jouer dans l'efficacité global du dispositif sans être séparé des autres.

Le système de contrôle interne permet à l'entreprise d'avoir une assurance raisonnable que ses objectifs vont être atteints. Au fil du temps, plusieurs changements peuvent affecter ce système, à cet effet, l'entreprise doit le mettre à jour tout en s'appuyant sur les recommandations et les conseils proposés par les auditeurs internes<sup>1</sup>.

L'audit interne représente un outil de pilotage du système de contrôle interne, qui a pour fonction principale l'évaluation de l'efficacité de ce système, cette évaluation peut être exécutée

---

<sup>1</sup> CHEKROUN Meriem, op cit. P 195.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

dans le cadre d'une démarche planifiée du processus de pilotage ou sur demande spécifique de la direction ou du conseil d'administration<sup>1</sup>.

En outre, la relation qui lie l'audit interne au système de contrôle interne réside dans le fait qu'une fonction d'audit interne performante permet de rendre le SCI de plus en plus efficace et efficient. Cela est confirmé par la norme de fonctionnement **2120** sur le contrôle stipule que : « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. »<sup>2</sup>

Toutefois, l'utilisation du travail de l'audit interne est un outil important de pilotage du contrôle interne. Néanmoins, plus que tout autre responsable, l'auditeur interne doit garder constamment présent à l'esprit de soumettre ses recommandations à l'examen du rapport cout-avantage<sup>3</sup>.

Les auditeurs internes doivent s'assurer que le système du contrôle interne constitue un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et qu'il est conçu avec moindre cout.

### **2. L'appréciation du contrôle interne par l'auditeur interne :**

Toute mission d'audit interne débouche sur l'appréciation de la qualité du système de contrôle interne afin de connaître le niveau de maîtrise du fonctionnement de l'entreprise. Cette appréciation du SCI conditionne le programme de travail de l'auditeur<sup>4</sup>.

En outre, la relation qui lie l'audit interne au système de contrôle interne réside dans le fait qu'une fonction d'audit interne performante permet de rendre le SCI de plus en plus efficace et efficient, alors qu'une fonction déficiente dégrade automatiquement un bon système pour le rendre moins efficace voire déficient<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> YAICH Abderraouf , *Le pilotage du système de contrôle interne : démarche, outils et rôle de l'expert-comptable.pdf*, Université de Sfax, p 23.

<sup>2</sup> Idem, P 82.

<sup>3</sup> Ibid, P 86-87.

<sup>4</sup> FIGUIGUI. F, « L'audit systémique bancaire, un outil d'efficacité du risk management », Institut supérieur de commerce et d'administration supérieur, cycle supérieur de gestion, septembre 2007, P 123.

<sup>5</sup> EBONDO WA MANDZILA. E, « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Ecole de management, Euromed, Marseille, p 03.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

L'estimation du système de contrôle interne était approximative dans les premiers temps. L'évolution de l'environnement qui est devenu de plus en plus hostile ainsi que la complexité croissante des entreprises ont conduit les auditeurs internes à se méfier de leurs intuitions et de leurs conclusions précipitées. C'est la raison pour laquelle les méthodes d'appréciation du SCI ont vu le jour.

Les méthodes d'appréciation du système de contrôle interne prennent deux formes<sup>1</sup>:

### 1.1 Les méthodes subjectives :

L'appréciation du SCI par les méthodes subjectives permet de porter un jugement approximatif et global : contrôle interne adapté ; contrôle interne insuffisant, contrôle interne avec lacunes graves.

Cette appréciation porte sur l'ensemble de la mission. Elle est donnée dès la fin de la seconde phase (la phase de la réalisation). En fait, elle ne peut résulter de l'opinion d'un seul mais d'une concertation entre auditeurs. Cette méthode se caractérise par sa globalité, c'est-à-dire elle couvre l'ensemble des piliers du système de contrôle interne cités dans le premier chapitre à savoir :

**L'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que le pilotage.**

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques,, op.cit. P 302.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

**Tableau N° 07: La Méthode Subjective D'appréciation du Contrôle Interne**

missions	Conditions de contrôle interne				Les activités de contrôle interne					
	L'environ de contrôle	Evaluation de risque	Info et commun	pilotage	objectif	moyens	S.I.	Procédures	organisation	supervision
1										
2										
4										
5										
/										
Totaux										

**Source : RENARD. Jacques, op.cit. p 302.**

Une fois le tableau rempli, l'auditeur interne totalise chaque colonne pour obtenir un chiffre représentant chaque dispositif et sur lequel l'auditeur peut émettre ses recommandations appropriées. Le cumul de recommandations issues de chaque mission confiée à l'auditeur interne va permettre non seulement à renforcer l'efficacité et l'efficience du SCI mais également à améliorer la performance de l'entreprise qui se répercute à son tour sur l'image de l'entreprise à l'égard des parties prenantes externes.

### 2.1 Les méthodes objectives :

Cette méthode est plus précise que celle de la subjectivité du fait qu'elle permet de limiter au maximum le champ d'application sans pour autant d'interférer un jugement personnel. Ce qui singularise également cette méthode objective à celle du subjective, est que le mode de calcul est identique, quel que soit l'auditeur, quel que soit le moment et quel que soit le domaine audité.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### 3. Analyse de la performance du contrôle interne :

On pourrait définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, pour obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996)<sup>1</sup>.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Plusieurs entreprises ont compris qu'il ne suffirait pas d'avoir un dispositif de contrôle mais il faut qu'il soit efficace et efficient pour qu'il puisse assurer son rôle. Un système de contrôle interne efficace peut former un avantage concurrentiel important pour l'entreprise quelle que soit sa taille ou le secteur dans lequel elle évolue.

Le contrôle interne est devenu un pilier de l'entreprise, il vise à améliorer la performance de l'entreprise par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde de son patrimoine.

La performance pour une entreprise n'est possible que si le contrôle interne garantit trois critères :

- L'économie** : se procurer les ressources à moindre coût.
- L'efficience** : utiliser les ressources de la manière la plus productive.
- L'efficacité** : capacité à se comporter conformément aux objectifs de l'entreprise.

Le contrôle interne peut être qualifié efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer :

- Qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints ;
- Que l'entreprise est en conformité avec les lois et règlements en vigueur ;
- Que les états financiers publiés sont établis sur une base fiable ;

En fait, apprécier l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments du contrôle interne et le fonctionnement efficace de ceux-ci.

---

<sup>1</sup> JACQUET S, *Management de la performance : des concepts aux outils*, Edition CREG, 2012, P 02

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

Par rapport à l'efficacité, le contrôle interne doit être conçu avec moindre coût pour qu'il soit efficace.

Le lien entre le contrôle interne et la performance de l'entreprise est donc une évidence. Par contre, une défaillance du système de contrôle interne menace automatiquement cette performance.

Comme ils affirment les deux auteurs NOIROT.P et WALTER.J :

« S'il n'y a pas ici un lien évident entre le contrôle interne et la performance, cela matérialise toutefois l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance. »<sup>1</sup>

En effet, vu que l'audit interne est un outil de pilotage du système de contrôle interne, il conditionne ainsi l'efficacité et l'efficacité du SCI et sa capacité à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

---

<sup>1</sup> PIGE. B, *Gouvernance, contrôle et audit des organisations*, Edition ECONOMICA, Paris, 2008, P10.

## Chapitre II: L'audit interne et la réalisation des objectifs de l'entreprise

---

### CONCLUSION

La fonction d'audit interne fait partie intégrante de l'entreprise et exerce son activité dans le cadre des politiques définies par la direction générale et le conseil d'administration.

L'art de l'auditeur interne s'appuie surtout sur une méthodologie d'investigation et de communication qui se déroule en trois phases : la phase de préparation, la phase de vérification et la phase de conclusion. Cette méthodologie est caractérisée par des techniques qui assurent la qualité des missions d'audit interne.

Afin de renforcer l'efficacité de la fonction d'audit interne, les auditeurs internes doivent couvrir les risques liés aux objectifs de la mission d'audit interne à savoir : le risque inhérent, le risque de non contrôle, le risque de non détection.

L'audit interne est une fonction fondée sur la capacité des auditeurs internes à influencer la manière dont les gestionnaires contrôlent les opérations de leur entreprise afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise qu'elle s'est fixés.

A la fin de ce chapitre nous nous sommes intéressés au contrôle interne, et de l'importance de l'audit interne en tant qu'un élément du système de contrôle interne, ainsi qu'un outil de pilotage du ce système.

**CHAPITRE III:**  
**Pratique de l'audit**  
**interne**

**CAS : GROUPE**  
**SNTR**

### INTRODUCTION

Dans ce chapitre nous allons aborder l'aspect pratique de l'audit interne en prenant un cas parmi d'autres celui de l'audit des déclarations fiscales au sein du groupe LOGITRANS (ex SNTR Groupe SPA.)

Ce chapitre sera composé de trois sections :

En premier lieu, nous allons présenter la société SNTR Groupe SPA ou à eu lieu notre stage pratique, en donnant l'historique et l'évolution de cette société ainsi que l'organisation du groupe.

Ensuite, dans la deuxième section nous présenterons des notions sur la fiscalité et les déclarations fiscales en portant plus d'intention à la direction des finances de la consolidation et des participations (DFCP) ou nous avons effectué notre stage pratique.

Enfin, dans la troisième section nous aborderons l'audit de la fonction fiscal à travers la vérification des déclarations fiscales GN°50 et GN°04 tout en clarifions le déroulement de la mission d'audit de cette fonction en suivant la méthodologie exposée dans le deuxième chapitre.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1. Présentation du groupe SNTR<sup>1</sup>:**

##### **1.1 Historique :**

La Société Nationale des Transports Routiers de marchandises (groupe logitrans) est une entreprise publique, créée par ordonnance du **27 mars 1967**.

Elle a hérité des moyens humains et matériels détenus par l'Office National des Transports.

- Jusqu'en 1987, la SNTR assurait le monopole de l'affrètement en Algérie.
- Elle fut l'une des plus grandes entreprises de transport de marchandises par route au monde avec un parc nominal de près de 2.500 attelages de 20 tonnes et plus.
- La SNTR a été érigée en Entreprise Publique Economique, Société Par Actions, le **31 décembre 1990**.
- Son capital social est actuellement de **2.000 millions** de dinars algériens, entièrement détenu pour le compte de l'Etat par le SGP FIDBER TRANSPORTS TERRESTRES.

##### **1.2 Activités du groupe :**

- ✓ La gestion du fret.
- ✓ La commission de transport.
- ✓ L'affrètement.
- ✓ La logistique et le transport.
- ✓ Le traitement de containers.
- ✓ La maintenance des véhicules industriels.
- ✓ La commercialisation des pièces de rechange et des pneumatiques.
- ✓ La réhabilitation, le montage et le carrossage des véhicules industriels.
- ✓ Le gardiennage et les prestations des services.

---

<sup>1</sup> Documents internes de la SNTR.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

### 1.3 Organisation :

#### 1.3.1 Organisation du groupe SNTR

Avec l'ouverture de l'activité des transports par route au secteur privé et la faiblesse de ses capacités d'investissement en renouvellement de ses moyens, la SNTR a été soumise à une concurrence déloyale.

Elle a su réagir en mettant en jeu ses atouts à savoir :

- Son organisation.
- Son savoir faire
- Sa connaissance du terrain
- Son implantation territoriale et son patrimoine foncier
- Son professionnalisme.

La société s'est réorganisée en groupe industriel, tenant compte :

-du recentrage sur les activités de base pour une meilleure maîtrise de la demande et de l'évolution du marché ;

-de la flexibilité nécessaire pour une réponse rapide et efficace à la demande ;

-du lancement de nouveaux produits pour préparer la prise en charge de la demande qui sera de plus en plus complexe.

Depuis 2002, date effective de la filialisation, la SNTR est devenu un groupe industriel constitué de trois filiales qu'il détient en totalité.

- La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie « **SNTR AGEFAL SPA** » SPA au capital de **200 MDA** qui assure la gestion du fret et la commission de transport. Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national. Elle est organisée en cinq (05) agences ou plateformes régionales de fret et dispose de quarante centres de fret qui constituent son réseau commercial à travers le territoire. Elle est chargée de l'activité d'affrètement des moyens de transport tiers.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

- La Société de Logistique et de Transport «**SNTR TRANSPORT SPA** » au capital de **1000 MDA** qui a en charge l'exécution des opérations de logistique et de transport que lui confie Agefal.

Cette filiale offre ses services dans la manutention, le levage, le transfert industriel et différents types de transports routiers :

- ✓ Transport Exceptionnel et spéciaux ;
- ✓ Transport conventionnels ;
- ✓ Transport spécifiques ;

Elle dispose de 17 centres de transport et de 710 attelages de 17 tonnes.

En 2010 le Groupe a procédé à la constitution de la Société Algérienne de Surveillance et de Prestation de Service «**SNTR SASPS SPA** » de statut juridique SARL au capital social de **1MDA**, cette filiale est spécialisée dans les services d'appoint aux entreprises, elle offre des services aussi divers que : la sécurité et nettoyage, contrôle d'accès, sécurisation de sites logistiques, location de véhicules, convoyage.

En 2013 le Groupe SNTR, a créé trois (03) nouvelles filiales :

- **SNTR AGS SPA** : opérateur national spécialisé en zone logistique extra portuaire et gestion des flux en bout et en animation avec toute la chaîne de transit, transport, entreposage, livraison finale au profit des opérateurs locaux, importateurs, producteurs et transformateurs de biens.
- **SNTR FORMATION SPA** : une filiale qui contribue à la professionnalisation des métiers du transport routier et logistique.

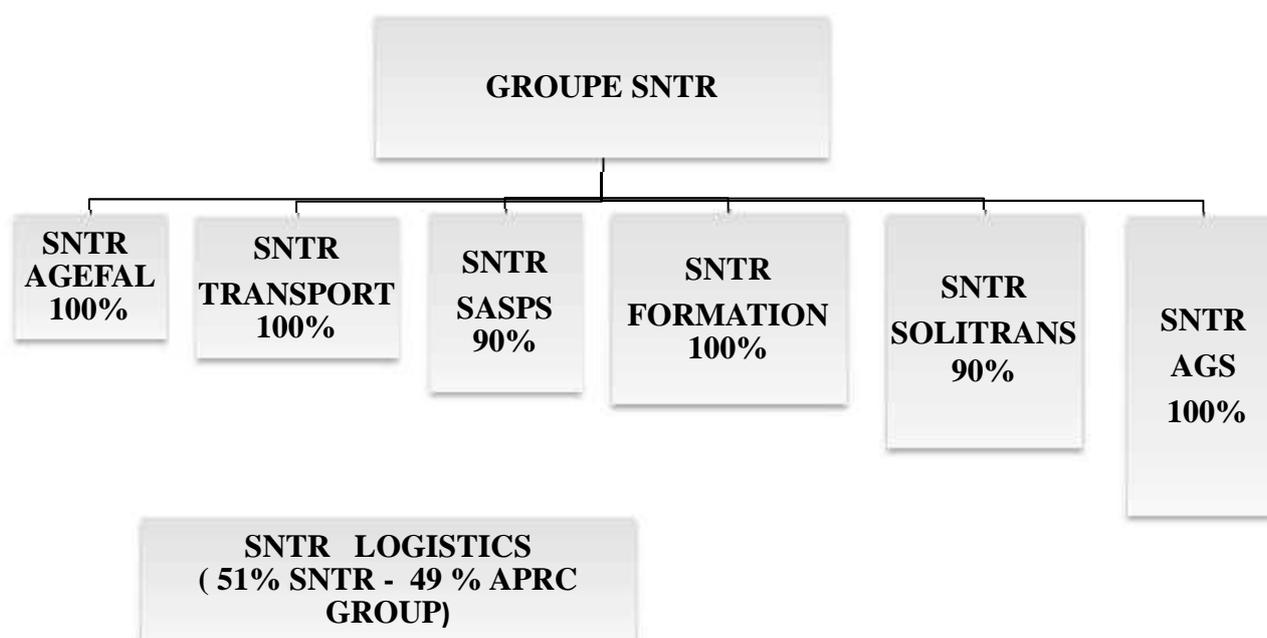
Les formations supérieures en transport et logistique proposées par la SNTR FORMATION ont évolué avec la nature des échanges commerciaux, les métiers et les besoins de qualification des entreprises.

- **SNTR SOLITRANS SPA** : c'est une jeune entreprise de conseils en informatique, spécialisée dans le déploiement de systèmes et le développement d'application liés aux métiers du transport.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

En 2014, le Conseil des participation de l'état (CPE) dans sa session N°138 en date du 25 septembre 2013 portant création d'une société par actions dans le cadre d'un partenariat entre le Groupe SNTR 51% et la société à responsabilité limitée française (APRC GROUP) 49%, dénommée SNTR LOGISTICS dont l'activité principale est la réalisation et la gestion des plateformes logistiques.

**Figure N° 05 : Organigramme du groupe SNTR**



**Source : documents internes de la SNTR**

Le Groupe SNTR est actionnaire de l'A.C.S (Algerian Containers Services) SPA au capital de 142 MDA, dont la SNTR détient à hauteur de 49% du capital (51% part de l'EPAL), elle est chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane (Port Sec), à Rouïba.

- **Ressources humaines :**

La performance de la fonction, en termes de pilotage de la ressource humaine et d'évaluation du potentiel de qualification de la ressource en place, ont été les principales préoccupations affichées par le Groupe SNTR.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

Parmi les objectifs stratégiques assignés à la fonction, celui d'assurer en permanence un équilibre, en volume et en qualité, des ressources humaines nécessaires à court et moyen terme, en prolongement des mesures développées par les plans sociaux mis en œuvre.

Ainsi, toutes les initiatives développées convergent dans le sens de l'adaptation aux besoins en compétences du Groupe SNTR.

Le niveau de l'effectif en 2012 à 2 857 agents.

Le Groupe SNTR est créateur de l'emploi à l'adresse des jeunes promoteurs, par le biais d'une convention avec l'ANSEJ, car il participe à l'émergence de plusieurs PME PMI dans le domaine du transport, en leur assurant une professionnalisation et un plan de charge permanent.

Les différentes entités du Groupe prennent également en charge des apprentis avec paiement de présalaires.

### 1.3.2 Organisation de la société mère :

Actuellement, SNTR comporte une direction générale avec un staff technique administratif de 130 personnes, réparti entre les structures suivantes :

- Direction du patrimoine immobilier (DPI) ;
- Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ) ;
- Direction des finances de la consolidation et des participations (DFCP) ;
- Direction d'audit et contrôle de gestion (DAC).

La direction générale prend des décisions stratégiques et résoudre les conflits. De plus, elle s'occupe de la communication externe au profil du groupe. Enfin, elle définit et développe la stratégie de l'entreprise.

#### ✓ **Direction du patrimoine immobilier :**

Ses tâches principales sont :

- Gestion des projets du groupe.
- Gestion des actes notariés des terrains.
- Gestion des terrains en concessions.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

-Organisation des appels d'offres.

-Préparation des cahiers des charges.

✓ **Direction des ressources humaines et des affaires juridiques :**

Les principales tâches de cette direction sont :

-Gestion des ressources humaines de la société mère du groupe.

-Gestion juridique.

-Etablissement des fiches de paie du personnel.

-Gestion des recrutements et leurs contrats.

✓ **Direction des finances de la consolidation et des participations :**

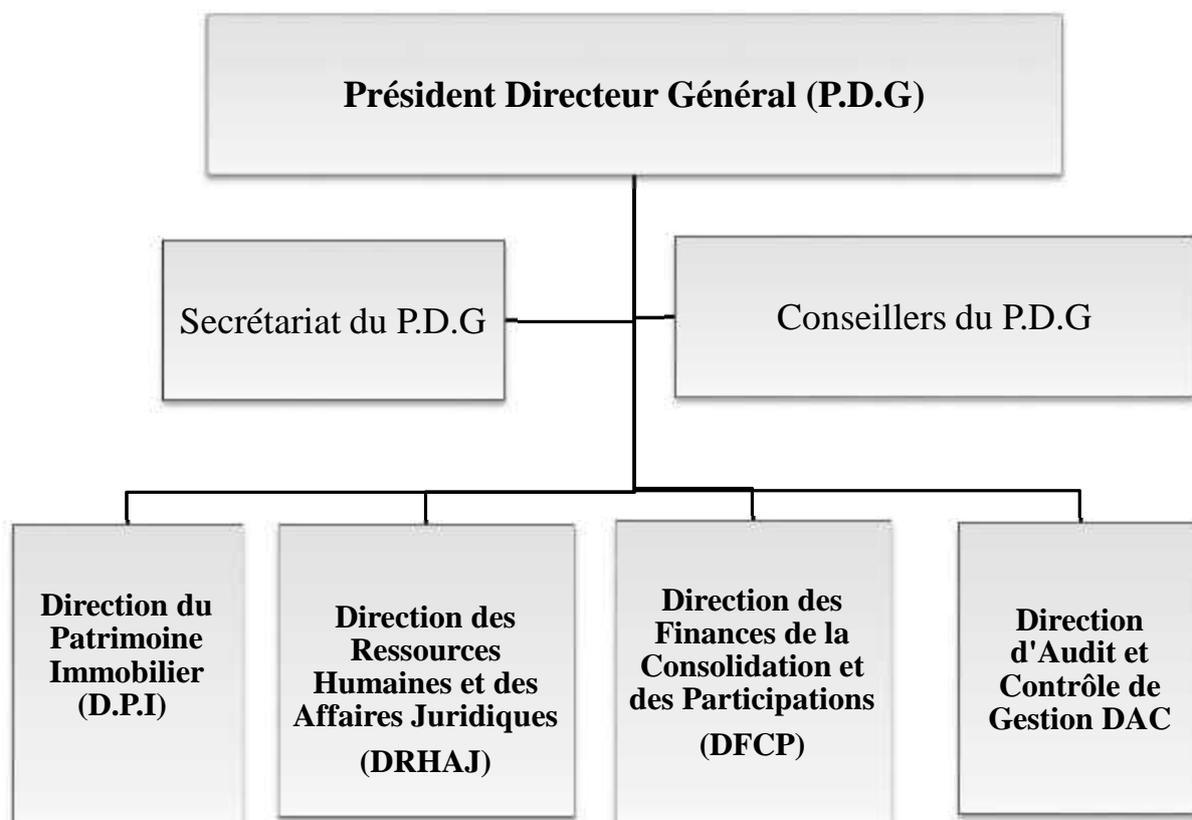
Les principales tâches sont :

-Les missions d'audit interne.

-Etablir les tableaux de bord.

-Révision des procédures de gestion.

**Figure N° 06 : Organigramme de la société mère du groupe SNTR**



**Source : Documents internes de la SNTR**

### 2. Marché du groupe SNTR<sup>1</sup>:

En se consacrant principalement au marché des transports routiers de marchandises, la SNTR a constaté depuis plus d'une décennie que la demande de sa clientèle (actuelle et potentielle), est de plus en plus exigeante en termes de qualité mais aussi de la diversité des prestations.

S'agissant du marché des transports de dernier a connu des mutations profondes à la faveur de l'évolution de la législation et de la réglementation régissant cette activité.

<sup>1</sup> Documents internes de la SNTR.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

Jusqu'en 1987, la **SNTR** et les entreprises publiques relevant des collectivités locales (Entreprises Publiques Locales) avaient le monopole de l'affrètement et du transport routier de marchandises.

Le secteur privé était insignifiant et intervenait presque exclusivement à l'aide de véhicules de petit tonnage (5,5 tonnes de poids total en charge et moins).

Le parc détenu au titre du compte propre par les opérateurs économiques, pour prendre en charge leurs besoins d'approvisionnement ou livrer leur production constituait, à cette époque près de 80% de la capacité nationale des transports routiers. Près de la moitié de ce parc appartenait aux anciennes grandes entreprises étatiques créées durant la décennie des années 1970 correspondant à la période d'investissement intense connue par le pays.

La **SNTR** disposait :

- d'un parc moyen évalué à 2 245 véhicules gros porteurs représentant près de 45 480 tonnes de charge utile (TCU),
- d'un parc des affiliés et affrétés estimé à 200 véhicules représentant près de 400 tonnes de charge utile,
- d'une infrastructure bien répartie à travers le territoire national avec notamment :
  - ✓ 40 centres de fret (agences commerciales).
  - ✓ 11 unités de transport et de maintenance.
  - ✓ 04 unités de maintenance approfondie.
  - ✓ 01 unité de rénovation d'organes.
  - ✓ 02 centres de formation.
  - ✓ 01 unité de transports spéciaux.
- d'une organisation appropriée,
- d'une clientèle fidèle et souvent captive des capacités d'intervention de la SNTR (Naftal, OAIC, ENCG, ENAD, Sonatrach, SNMC, Sider...).

Les missions de la SNTR s'articulaient alors autour :

- des transports de marchandises sur moyennes et longues distances,

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

- des transports susceptibles d'être programmés du fait de leur régularité et de leur important volume y compris sur courte distance,
- des transports spéciaux de masses indivisibles de grand gabarit,
- l'affrètement des capacités de transport routier.

Depuis 1999, la SNTR a adopté une autre stratégie consistant à mutualiser les opérateurs privés suivant un cahier des charges stricte, autours d'un projet et d'une démarche visant le maintien et l'accroissement des parts de marché.

Dès 1990, avec son passage à l'autonomie et s'appuyant sur son réseau commercial, la **SNTR**, qui était toujours en face des difficultés pour renforcer son parc, a opté pour le développement de l'activité affrètement en vue de se maintenir et préserver sa part de marché. Sa réorganisation, plus tard, en trois filiales à gestion autonome confirme bien cette démarche. La stratégie commerciale mise en place a permis à la SNTR, notamment par le biais de sa filiale Agefal, d'être présente dans tous les secteurs d'activité et de fidéliser une clientèle dont les plus importants sont :

- ✓ Sonatrach.
- ✓ Naftal
- ✓ MDN
- ✓ Ispat
- ✓ Alfatus
- ✓ Croissant rouge algérien
- ✓ Enor
- ✓ Enagio
- ✓ Cosider
- ✓ Engtp
- ✓ Safex
- ✓ ALFATUS et ALFAPIPE
- ✓ Les cimenteries
- ✓ Semouleries-minoteries

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

### **Section 2 : Notions sur la fiscalité**

Dans cette section, nous allons porter plus d'intention à la direction des finances de la consolidation et des participations (DFCP) ou nous avons effectué notre stage pratique.

Avant de procéder au déroulement de notre mission d'audit des déclarations fiscales au niveau de la SNTR (Section 3), il convient de définir la fonction fiscale, sa mission, ainsi que la déclaration fiscale et énumérer les différentes déclarations que nous devons vérifier en tant qu'auditeurs internes au niveau de cette société.

#### **1. Organisation de la direction des finances de la consolidation et des participations (DFCP) :<sup>1</sup>**

La structure des finances de la consolidation et des participations (DFCP) comporte un staff technique de 08 personnes, répartis entre les fonctions suivantes :

- Fonction reporting ;
- Fonction fiscalité ;
- Fonction trésorerie ;
- Fonction consolidation comptable ;

##### **✓ Fonction reporting :**

Les principales tâches de cette fonction :

-Collecter les données comptables et financières du Groupe.

-Etablir les tableaux de Bord mensuels.

- Contrôler les rapports d'activités des filiales.

-Etablir le rapport d'activité du Groupe.

##### **✓ Fonction fiscalité :**

Les tâches principales de cette fonction :

-Etablir toutes les déclarations fiscales du Groupe.

---

<sup>1</sup> Documents internes de la SNTR.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

- Gestion et contrôle des opérations fiscales intra-Groupe.

- Centralisation des déclarations fiscales Groupe.

-Consolidation fiscale du Groupe.

-Etablir les états fiscaux Consolidés.

✓ **Fonction trésorerie :**

Ses tâches principales sont :

-Gestion de la trésorerie du Groupe.

-Contrôle et gestion des opérations bancaires.

- Octroi des prêts aux filiales.

- Coordonner toutes les opérations financières avec les banques.

✓ **Fonction consolidation comptable :**

Ces principales tâches sont :

-Gestion des participations des filiales.

-Gestion des opérations comptables intra -Groupe

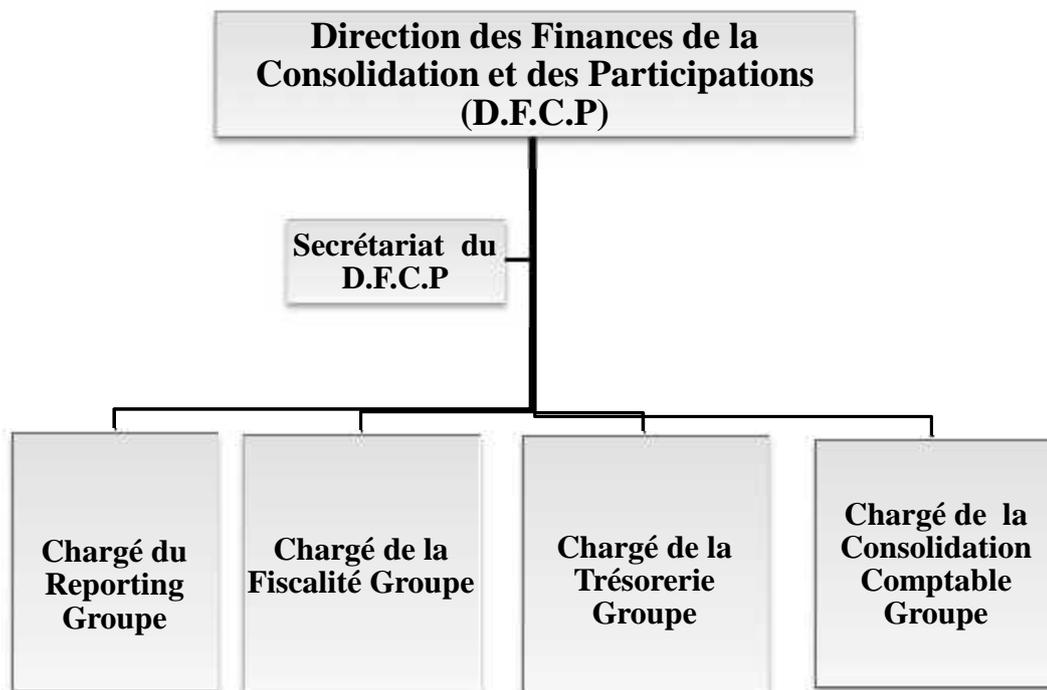
- Rapprochement des données inter-filiales.

-Consolidation comptable du Groupe.

-Etablir les états financiers Consolidés.

L'organigramme ci-dessous du DFCP présente la structure de la direction :

**Figure N° 07 : Organigramme de la DFCP**



**Source :** Documents internes de la SNTR Groupe.

## 2. Présentation de la fonction fiscale<sup>1</sup>:

### 2.1 Définition de la fonction :

La fiscalité désigne l'ensemble des règles, lois et mesures qui régissent le domaine fiscal d'un pays. Définie autrement, la fiscalité se résume aux pratiques utilisées par un Etat ou une collectivité pour percevoir des impôts et autres prélèvements obligatoires.

La fiscalité joue un rôle déterminant dans l'économie d'un pays. Elle participe en effet au financement des besoins de ce dernier et est à l'origine des dépenses publiques. On retrouve dans cette fiscalité de nombreuses taxes versées directement par les ménages et les entreprises (taxe sur l'activité professionnelle, taxe d'habitation, taxe foncière, impôts, etc...) ou indirectement (droits de timbres, droit d'enregistrement, etc...)

Dans une entreprise, la fonction constitue un instrument de politique économique pour l'Etat, et parallèlement un instrument de la politique de l'entreprise, qui a ses propres objectifs et sa propre rationalité, en introduisant des distorsions dans les choix de gestion.

<sup>1</sup> Documents internes de la SNTR.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

Les objectifs de la fonction fiscale n'ont pas changé, il s'agit en principe de :

- Maitriser les risques fiscaux.
- Maitriser la charge globale d'impôt.

### 2.2 La mission de la fonction fiscale :

Les principales missions fiscales sont les suivantes :

- Déclarations de TVA mensuelles, trimestrielles ou annuelles ;
- Déclarations d'acomptes et de solde d'impôt sur les bénéfices des sociétés(IBS) ;
- Déclaration d'impôts sur les revenus des personnes physiques.

## 3. La déclaration fiscale :

### 3.1 Définition de la déclaration fiscale :

La déclaration fiscale est :

« Toute pièce ou tout document que le contribuable est tenu de déposer auprès du service des impôts en vue d'une disposition légale ou réglementaire et qui comporte des éléments servant à établir ou à liquider l'impôt.»<sup>1</sup>

Elle est définie aussi comme :

« L'acte pour lequel le contribuable, ou parfois un tiers, fait connaître à l'administration fiscale les éléments nécessaires au calcul de l'impôt. »<sup>2</sup>

L'administration fiscale représentée par la Direction Générale des Impôts (DGI) définit les modalités des déclarations fiscales auxquelles ils sont assujettis les contribuables quel que soit leur statut juridique et quel que soit leur raison sociale Personne morale ou personne physique.

---

<sup>1</sup> SERLOOTEN.P, *Droit fiscal de l'entreprise*, Editions Montchrestien ,Paris,1988, p137.

<sup>2</sup> GERARD Corni, *Vocabulaire Juridique* , Association Henri Capitant, 2<sup>ème</sup> Édition, p 336.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

Il existe trois types de déclarations fiscales :

**- Déclaration mensuelle, Déclaration trimestrielle, Déclaration annuelle.**

### 3.2 Les déclarations fiscales auditées au niveau de la SNTR :

Dans notre mission d'audit interne au niveau de la SNTR, nous allons vérifier deux types de déclarations fiscales : une mensuelle (série **G N° 50**), et l'autre annuelle (série **G N° 04**).

#### 3.2.1 Déclaration mensuelle (série G N° 50) :

- La déclaration mensuelle (série **G N° 50**) doit être souscrite par :
  - Les entreprises relevant de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).
  - Les personnes physiques, entreprises individuelles et sociétés de personnes relevant de l'impôt sur le revenu global (IRG) dans la catégorie des bénéfices professionnels, dont les bénéfices sont déterminés suivant le régime du réel d'imposition.

La SNTR fait partie de la première catégorie.

- La déclaration mensuelle doit être souscrite dans les vingt(20) premiers jours du mois suivant.
- **La nature des impôts déclarés par la SNTR mentionnés dans la série G N° 50 :**

#### ✓ **Taxe sur l'activité professionnelle (TAP) :**

La taxe sur l'activité professionnelle (TAP) est due à raison du chiffre d'affaires réalisé en Algérie par les contribuables qui exercent une activité dont les profits relèvent de l'impôt sur le revenu global, dans la catégorie des bénéfices professionnels ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés.

Pour la SNTR groupe, le taux de la TAP est fixé à 2%.

#### • **Impôt sur le revenu global (IRG) :**

Les traitements et salaires versés par les employeurs sont soumis au barème IRG mensualisé;

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

Les primes de rendement, gratification ou autres, ainsi que les rappels y afférents, d'une périodicité autre que mensuelle servies par les employeurs : 10% sans application d'abattement.

- **Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) :**

- ✓ **TVA collectée :**

La TVA collectée est le montant de TVA collecté sur les ventes.

Lorsque la société vend un produit ou un service, l'État prélève une taxe sur la Valeur Ajoutée.

- ✓ **TVA déductible :**

À l'inverse, la TVA déductible est le montant de TVA payée sur les achats, et que la société peut déduire des déclarations G 50.

- ✓ **TVA à payer :**

En fin de période, la différence entre la TVA collectée, et la TVA déductible, donne la TVA à payer. Ce montant, également appelé TVA à décaisser, est à payer à l'État à travers la déclaration G 50 avant le 20 de chaque mois.

- ✓ **Le crédit de TVA :**

Et si à l'inverse la société a avancé plus de TVA qu'elle en a collectée, elle bénéficie d'un crédit de TVA sous forme d'un précompte **qui sera rapporter sur la déclaration du mois suivant.**

### 3.2.2 Déclaration annuelle sur les bénéfices des sociétés (IBS) :

- Les contribuables relevant de l'Impôt sur les Bénéfices des Société, sont tenus de souscrire une déclaration du montant du bénéfice imposable de l'entreprise, se rapportant à l'exercice précédent.
- La déclaration doit être produite avant **le 30 Avril de chaque année.**  
La déclaration doit être produite auprès la Direction des grandes entreprises (*DGE*), Centre des impôts (*CDI*) ou Inspection des impôts du lieu d'implantation du siège social ou de l'établissement principal.

### **Section 03 : Déroulement de la mission d'audit de la fonction fiscale au sein de SNTR GROUPE SPA :**

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

Dans cette section, on conduira la mission de l'audit des déclarations fiscales, tout en respectant la démarche de l'audit avec tous les outils nécessaires.

Nous retrouverons tout d'abord la phase de préparation dont il y a lieu de réaliser les travaux préparatoires, ensuite la phase de réalisation qui se résume par le travail sur le terrain, en terminant par la phase de conclusion où on présentera le rapport final.

### 1. Phase de préparation :

Avant toute vérification de la fonction fiscale, une prise de connaissance du service à auditer s'impose afin de recueillir toutes les informations et les documents nécessaires pour préparer nos travaux qui sont comme suit :

- La lettre de mission ;
- Prise de connaissance avec le service audité ;
- Identification des risques ;
- Détermination des objectifs.

#### 1.1 Lettre de mission :

Toute mission d'audit commence par un mandat. Le mandat (ordre de mission) est adressé par le directeur d'audit pour informer les responsables concernés de la réalisation des audits internes planifiés à l'avance, dont son contexte est présenté comme suit :

#### Tableau N° 08: La lettre de mission

Alger : le 9 avril 2017
<b><u>ORDRE DE MISSION</u></b>
<b>Destinataire :</b> le directeur de l'audit interne
<b>Objet :</b> Audit interne de la fonction fiscale
La mission se déroulera du 23-04-2017 au 07-05-2017
<b>Objectifs de mission :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse globale des déclarations fiscales de la société</li> <li>• Organisation et efficacité du service fiscal</li> </ul>
La mission se déroulera à la direction des finances de consolidation et des participations / Fonction fiscalité du Groupe SNTR SPA.
<b>Le Président Directeur Général</b>

Source : Elaboré par nous-même.

#### 1.2 Prise de connaissance du service audité :

La prise de connaissance consiste à recueillir des informations sur l'entité à auditer. Elle a pour but de préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

documents les plus divers pour avoir une connaissance générale sur l'entité à auditer, ainsi que les informations fournis sur la discipline à auditer.

Cette étape d'appui généralement sur l'analyse de la procédure fiscale si elle existe et la grille n'analyse des tâches.

### **1.2.1 La procédure des déclarations fiscale :**

Il s'agit de la description du circuit qui recouvre l'entreprise dans ses relations avec l'administration fiscale à travers les différentes déclarations des impôts et taxes, elle consiste à décrire les différentes étapes que doivent suivre les documents servant de base aux opérations fiscales (factures d'achat pour la TVA sur achats, factures de ventes pour la TVA collectée, le livre de paie pour déterminé l'IRG, la liasse fiscale pour déterminé l'IBS).

#### **a. Réception et Emission des factures d'achat et de ventes :**

Il est évident que toute achat et/ou vente de biens et services dans l'entreprise trouve son origine dans la réception et/ou l'émission des factures d'achats et/ou ventes en provenance des fournisseurs ou à destination des clients de la société.

Ces factures donnent lieu à la naissance d'une TVA sur achat et/ou TVA sur vente qu'il y a lieu de les déclarer à travers la déclaration mensuelle appelée « G50 ».

#### **b. Réception et contrôle des factures sur achats et ventes :**

Toutes les factures réceptionnées des fournisseurs ou bien adressées aux clients doivent transiter par le comptable qui vérifie la conformité de la quantité et prix mentionnés sur celles-ci, ensuite il approuve la réception ou l'expédition totale ou partielle d'une commande adressée ou reçu par la société.

#### **c. Comptabilisation :**

Après le contrôle quantitatif et qualitatif de l'ensemble de ces factures d'achat ou vente, le comptable procède à leurs saisies sur le système d'information SAI\_COMPTA, cette opération génère automatiquement un état de la TVA récupérable sur achats et l'état de la TVA collectée sur vente pour l'adressé ensuite au fiscaliste du Groupe.

#### **d. Etablissement du livre de paie :**

Après l'établissement de la paie de tout le personnel de la SNTR Groupe SPA par le responsable du service paie sur le système SAI\_PAIE, ce dernier génère automatiquement un état récapitulatif de la paie contenant la base de l'impôt sur le revenu Global (IRG) selon le

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

barème de l'administration fiscale ainsi que l'IRG correspond à payer, et qui sera transmis au chargé de la fiscalité Groupe pour le déclarer sur le G50 du mois.

### **e. Vérification et contrôle des états de TVA et l'IRG :**

Aussitôt, les états de TVA récupérable sur achats et l'état de la TVA collectée sur vente, ainsi que l'état récapitulatif de la paie contenant la base de l'impôt sur le revenu Global (IRG) adressés au chargé de la fiscalité, ce dernier procède à leur vérification et contrôle pour en assurer l'exactitude des Taxes et Impôts à déclarer.

### **f. Etablissement de la déclaration G50 :**

Après avoir collecté toutes les informations nécessaires autour des impôts et taxes qui seront dans l'obligation de les déclarer, le chargé de la fiscalité procédera à remplir la déclaration G50 du mois concerné pour l'imprimé en fin de compte.

### **g. Ordonnancement de la dépense pour la déclaration G50 et signature du chèque :**

La déclaration G50 rempli sera adressée au Directeur des Finances de la Consolidation et des Participations (DFCP) pour ordonnancer (ordonner l'ordre par écrit à l'effet d'établir un chèque), et c'est au chargé de la trésorerie du Groupe d'établir un chèque correspondant au montant total à payer sur la déclaration G50 du mois, qui sera signé par les deux signataires de la société à savoir le PDG et le DFCP.

### **h. Dépôt de la déclaration G50 au niveau de la DGE :**

Cette étape c'est la finalisation du processus de la déclaration fiscale, le chargé de la fiscalité scanne le chèque portant le paiement de tous les impôts et taxes de la société concernant le mois donné, pour ensuite se diriger vers la Direction des Grandes Entreprises (DGE) sis à Ben Aknoun Alger pour remettre le chèque contre une quittance de règlement et l'apposer de l'accusé de réception sur une copie du chèque.

### **1.2.2 La grille d'analyse des tâches :**

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

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

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

Donc, c'est un outil de diagnostic qui nous permet de remarquer les erreurs possible et les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie et pour détecter les fonctions incompatibles.

Les fonctions incompatibles sont :

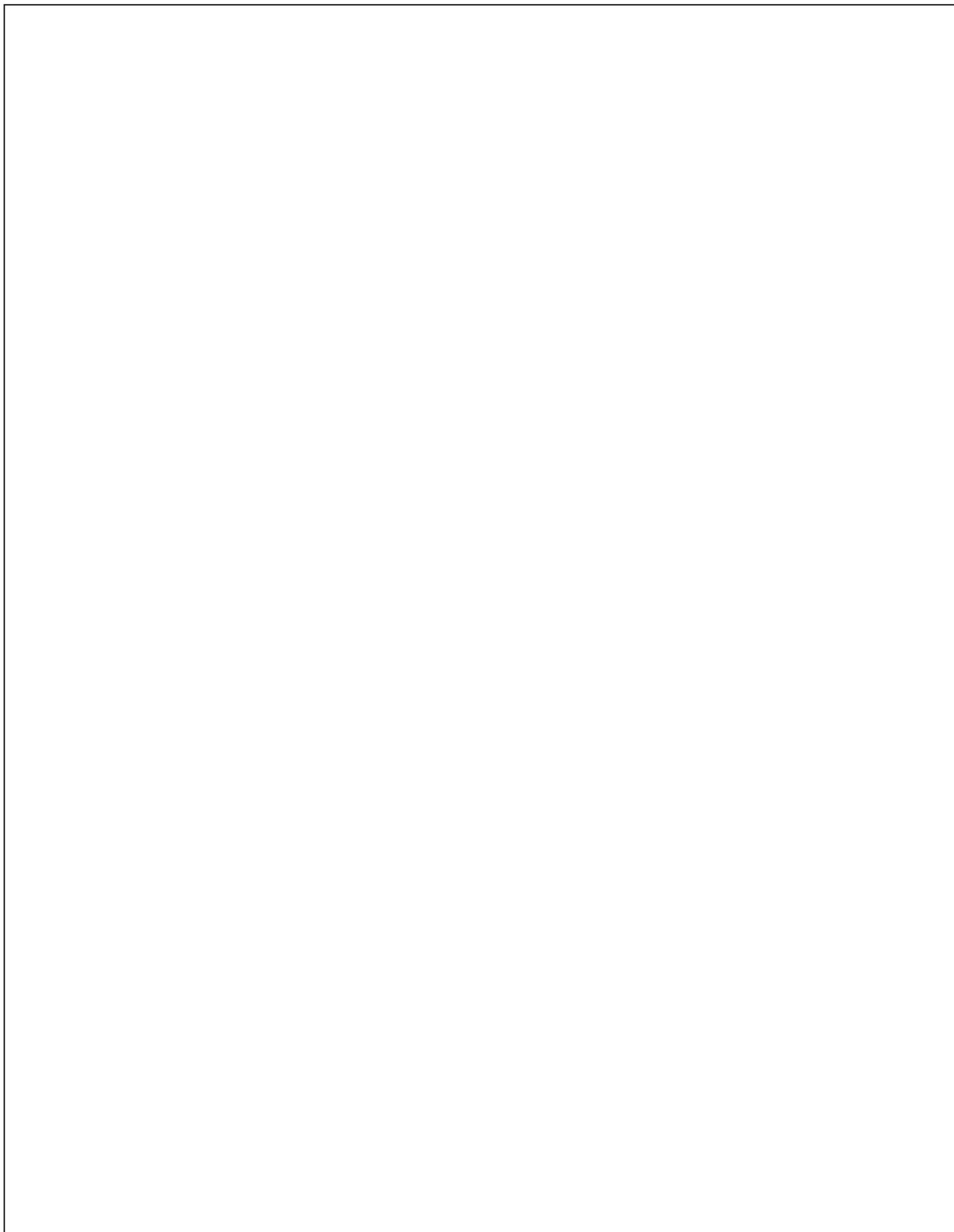
- Les fonctions opérationnelles (exemple : achats, ventes,.....) ;
- Les fonctions de conservation (exemple : détention des biens et valeurs c.à.d. magasin, caisse,.....) ;
- Les fonctions d'enregistrement (exemple : comptabilité) ;
- Les fonctions de contrôle (exemple : audit interne, contrôle de gestion,.....).

Ci-après on a réalisé une analyse des tâches assurées par certaines personnes qui sont en relation directe ou indirecte avec les déclarations fiscales de la société et ce à travers le recoupement entre une liste d'opérations effectuées et les intervenants :

### **Tableau N° 09: La grille d'analyse des taches**

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---



## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

**Notant que :**

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

**Source : Etabli par nous-même**

### 1.3 Identification des zones de risques :

Il s'agit en fait d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire, cette phase est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission.

Durant cette étape on utilisera trois outils qui sont :

Ñ *Diagramme de circulation des documents ;*

Ñ *Le questionnaire de contrôle interne ;*

Ñ *Tableau d'analyse des risques.*

#### 1.3.1 Diagramme de circulation des documents :

Nous avons dressé le diagramme de circulation pour présenter la circulation des documents afférent au processus des déclarations fiscale, afin d'indiquer leurs origines et leurs destinations et donc donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

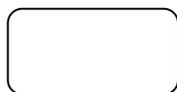
**Symboles et abréviations utilisés :**

**Les symboles utilisés :**

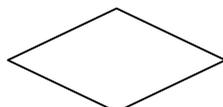
**Documents**



**Opérations**

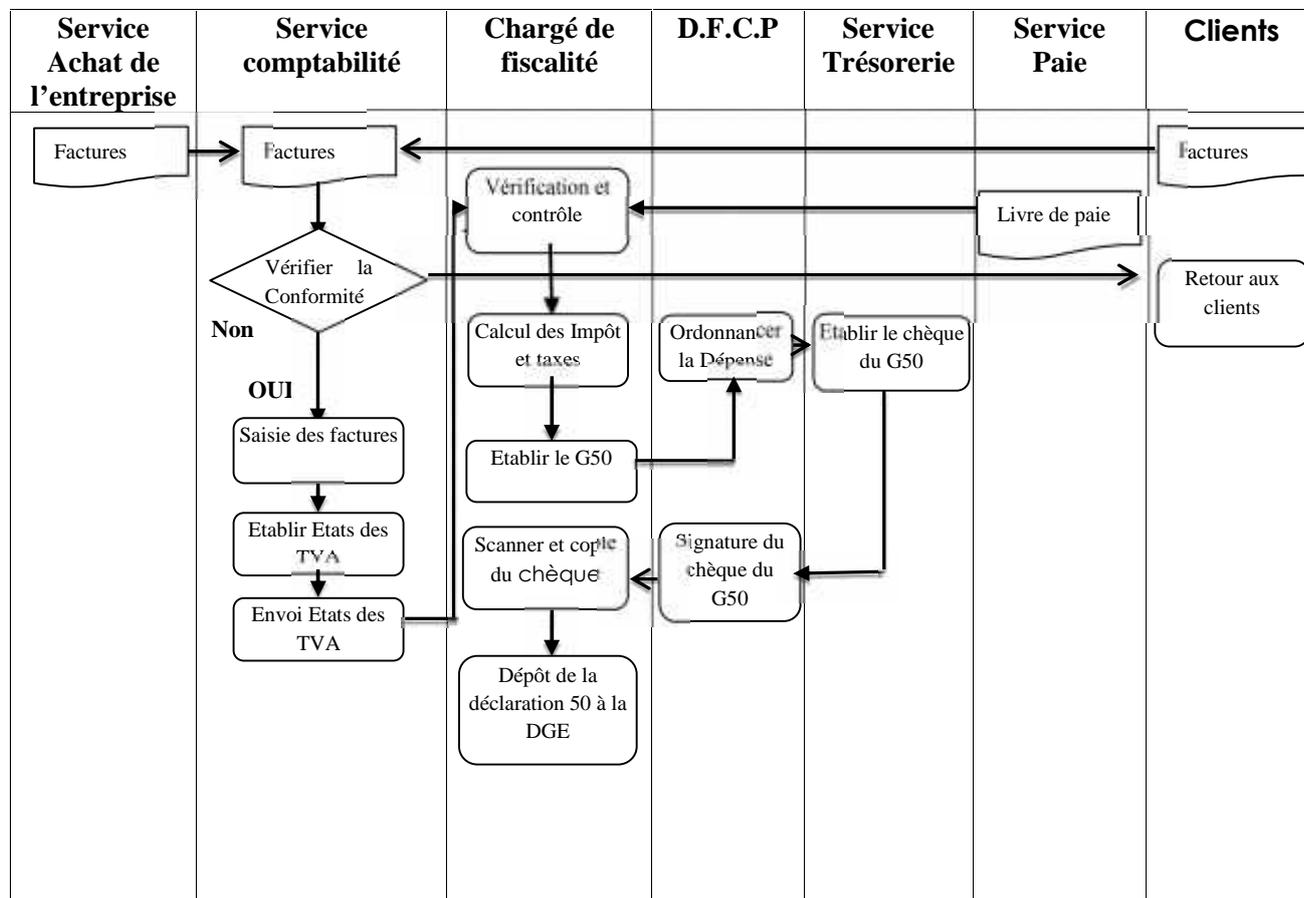


**Tests**



## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

**Tableau N°10 : Diagramme de circulation des documents au sein de la DFCP**



**Source : Etabli par nous-même**

### 1.3.2 Questionnaire de contrôle interne :

Le questionnaire de contrôle interne est un moyen pour l'auditeur afin d'évaluer le dispositif du contrôle interne relatif à une organisation ou une fonction précise.

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

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

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

**Tableau N° 11 : questionnaire de contrôle interne fiscal:**

Exercice : 2016	Questionnaire de contrôle interne fiscal		Date : 02/04/2017
Entité : SNTR SPA			
<b>NB/</b> Le questionnaire de contrôle interne fiscal figurant ci-dessous a été rempli en collaboration avec le chargé de la fiscalité de la société SNTR Spa, Mr. Abdelkrim LASBEUR, qui est aussi notre encadreur de stage au niveau de la société.			
Contrôles	OUI	NON	Observations
1. Existe-t-il un service fiscal au sein de la société ?		X	L'organigramme actuel de la société ne dispose pas d'un service fiscal, mais un d'un cadre chargé de la fiscalité rattaché hiérarchiquement à la D.F.C.P de la société.
2. Est-ce que le chargé de la fiscalité de la société est systématiquement informé de toutes les opérations et conventions à incidence fiscale ?	X		Le fiscaliste de la société est informé de toutes les opérations et conventions ayant une incidence fiscale pour prendre en charge tous les aspects liés à ces opérations.
3. Est-ce que toutes les déclarations fiscales de la société sont soumises à l'avis préalable d'un spécialiste fiscal avant leur comptabilisation ?		X	elles seront comptabilisées une fois contrôlées et signées par le Directeur des Finances et Comptabilité.
4. La société recourt-elle à des services fiscaux externes ? Lesquels ? Quelle est la fréquence, la périodicité et la nature de ces consultations ?	X		avant 2009, la société faisait appel une fois par an aux services d'un cabinet de fiscalité externe en ce qui concerne l'établissement de la déclaration annuel de l'impôt sur les bénéfices des sociétés, et la fourniture des informations et documents fiscaux.
5. L'entreprise a-t-elle déjà eu un contrôle fiscal ?		X	
6. La société a-t-elle payé au cours de l'exercice des amendes, pénalités et majorations de retard ?		X	

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

7. La société dispose-elle d'un système d'information permettant de saisir toutes les pièces comptables accompagnées de pièces justificatives (factures, Note d'honoraires, bons de commande, bons de réception et autres) ?	X		pour les besoin de comptabilisation la société dispose d'un logiciel de comptabilité qui répond aux normes mises en vigueur par la loi.
8. S'agissant du respect des obligations de forme pour la tenue de la comptabilité par une société commerciale tel que prévus par les articles 09 à 12 du code de commerce, existe-il les livres comptables cotés et paraphés par le tribunal territorialement compétent ?	X		la société dispose de tous les livres légaux qui sont cotés et paraphés par le tribunal de Bir Mourad Raïs.
9. Existe-t-il un service d'audit interne au sein de la société ?	X		il existe toute une structure appelée direction d'audit et contrôle de gestion (DACG).
10. Existe-t-il un plan comptable édité selon le nouveau Système Comptable et Financier (SCF) spécifique à la société ?	X		la société utilise le SCF, et ce, conformément à la Loi n° 07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier.
11. Les comptes impôts et taxes sont-ils régulièrement analysés et rapprochés avec les déclarations fiscales mensuelles et annuelles ?	X		l'analyse des comptes impôts et taxes fait obligation de rapprochement entre ce qui a été comptabilisé et ce qui a été déclaré à l'administration fiscale.
12. La société a-t-elle bénéficié d'un régime fiscal particulier ?	X		étant un Groupe, la SNTR a bénéficié à parti de 2008 d'un régime fiscal de Groupes de sociétés conformément à l'article 138 bis du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées (CIDTA), institué par l'article 14 de la loi de finances pour 1997.
13. La société centralise-t-elle la TVA au niveau du Groupe ?	X		étant un Groupe de société au sens fiscal, la société a procédé à la centralisation de la TVA des filiales entrant dans le périmètre de consolidation fiscale depuis Mars 2012 suivant l'accord de la Direction des Grandes Entreprises

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

14.La société a-t-elle bénéficié d'un régime d'achat en franchise de TVA?	X		la société a bénéficié dans le cadre de l'extension de ses capacités de production des avantages fiscaux accordés par l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement ANDI tels que l'achat en franchise de TVA pour uniquement les équipements figurant sur la liste objet du projet d'extension.
15.Pour la déclaration de ces impôts et taxes, la société respecte-t-elle le calendrier fiscal mis en place par le Direction Générale des Impôts (D.G.I) ?	X		la société en en conformité totale avec le calendrier fiscal.
16.Existe-t-il des impôts et taxes spécifiques dont le traitement fiscal nécessite une compétence appropriée ?	X		il ne s'agit que d'impôts courants (TAP, AP/IBS, IRG, Taxe de formation, TVA et l'IBS).
17.Les conditions de forme de présentation des déclarations fiscales sont-elles respectées ?		X	identification des bénéficiaires des sommes débitées par l'entreprise : par identifiant, nom, montant brut, montant retenu et montant net.
18.La société a-t-elle manqué à l'obligation de droit communication prévue par les articles 45 à 65 du code des procédures fiscales algérien ?		X	

**Source :** Etablit par nous en collaboration avec le chargé de la fiscalité du groupe SNTR

### 1.3.3 Contrôle des déclarations fiscales de la SNTR GROUPE SPA :

Dans cette partie nous avons procédé à l'audit et au contrôle des déclarations fiscales de la SNTR GROUPE SPA, à ce titre, nous avons pris un échantillon de la déclaration mensuelle G50 du mois de février 2016, et la déclaration annuelle sur les bénéfices des sociétés (IBS), (**Annexe N°01**).

Il important de rappeler que la SNTR GROUPE SPA est constitué en groupe fiscal composé de la société mère et de 05 filiales (Agefal, Transport, AGS, Formation, Solitrans)

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

qui sont détenue plus ou égale à 90 % des actions par la société Mère, le Groupe a bénéficié du régime fiscal des Groupe de sociétés.

### 1.3.3.1 Contrôle de la Déclaration G50 du mois de février 2016 :

L'analyse de la déclaration mensuelle G50 du mois de février 2016 de la société SNTR GROUPE SPA nous a permis de constater que la société a réglé les impôts et taxes suivants :

- **Taxe sur l'activité Professionnelle (TAP) :**

La société Mère a réglé une (TAP) de 61 954,00 DA sur un chiffre d'affaires réalisé pendant le mois de février 2016 de 3 097 725,00. (**Annexe N° 02**)

- **Acompte provisionnel sur IBS :**

La société Mère a réglé un 1<sup>er</sup> acompte sur IBS de l'exercice 2017 d'un montant de 4 000 000,00 DA, conformément au calendrier fiscal pour le paiement du premier acompte qui intervient entre le 20 du mois de février et mars 2016. (**Annexe N° 01**)

- **Impôt sur le revenu global (IRG sur salaires) :**

La société a aussi réglé un montant de 1 199 240,00 correspondant à l'IRG sur les salaires du personnel avec comme base de calcul un montant de 6 206 609,00 DA. (**Annexe N° 01**)

- **IRG sur autres retenues à la source (IRG/ARS) :**

La société a réglé un montant de 33 300,00 DA correspondant à la retenue à la source de 10% sur les jetons de présence aux réunions du Conseil d'Administration et les primes accordées aux membres de la commission centrale des marchés. (**Annexe N° 01**)

- **Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) :**

La différence entre la TVA collectée sur les ventes de prestations de services (65 317 704,00) et la TVA récupérable sur achats de biens et services (36 276 677,00) au titre du mois de février 2016 de la société Mère de la SNTR GROUPE SPA a permis de dégager une TVA à payer d'un montant de (29 041 027,00 DA) qui a été réglé sur la déclaration G 50 du mois de février 2016. (**Annexe N° 01**)

- **Règlement de la déclaration G50 du mois de février 2016 :**

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

Nous avons constaté le règlement de la déclaration G 50 du mois de février 2016, pour un montant total de 34 335 521,00 DA (**Annexe N° 03**).

### **1.3.3.2 Contrôle de la déclaration annuelle sur les bénéfices des sociétés (IBS) :**

LA SNTR GROUPE SPA a bénéficié du régime fiscal des Groupes de société, de ce fait, il procède à la consolidation fiscale des bénéfices au sein du Groupe pour payer un seul impôt sur les bénéfices fiscal du Groupe.

**Au titre de l'année 2016, la société a réalisé les résultats suivant : (l'annexe N° 04) Le tableau N°09 : tableau de détermination du résultat fiscal.**

- un Bénéfice comptable consolidé de : 605 988 025,82 DA.
- un Bénéfice fiscal consolidé de : 244 751 889,21 DA.

La consolidation des bénéfices fiscaux au niveau du groupe a permis à la société de payer un IBS de 63 635 490,44 DA. (**Annexe N° 05**).

Le montant total des acomptes provisionnels sur IBS est 22 000 000,00.

Donc la société SNTR GROUPE SPA a payé uniquement un montant de 41 635 490,20 (**Annexe N° 06**).

### **1.3.4 Tableau d'analyse des risques :**

Après avoir établi notre questionnaire du contrôle interne, nous avons précédé à l'élaboration du tableau d'analyse des risques, afin de les hiérarchiser, celui-ci se présente sous la forme suivante :

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

**Tableau N° 12: Tableau d'analyse des risques**

Opérations	Objectifs	Risques	Dispositif du CI	Evaluation
<b>Consulter l'avis préalable d'un spécialiste fiscal avant la comptabilisation des déclarations fiscales.</b>	Bien affecter les charges d'impôts et taxes à leurs comptes comptables appropriés.	- erreurs d'imputations comptables, - Faire supporter le Compte de résultat des charges fiscales inadaptées. - Redressement fiscal en cas de contrôle par les services fiscaux	Prévoir la signature de convention de consulting fiscal avec un cabinet-conseil en la matière.	<b>Faiblesse</b>
<b>Vérification et Contrôle des Factures d'achats et de ventes</b>	Eviter les erreurs qui peuvent surgir du Taux de TVA appliqué ainsi que les montants déclarés.	-Majoration ou bien minoration des Taux de TVA appliquée. -Omission de factures -Retard dans la réception et l'envoi des factures	Mettre en place un système de contrôle par paliers des factures d'achats et de ventes.	<b>Force</b>
<b>Contrôle de la liquidation de la TVA et vérification des conditions de déductibilité</b>	Etre en conformité avec les règles fiscales applicables en matière de déductibilité de TVFA.	-Montant de la TVA erroné -Mauvaise appréciation des produits non imposables. -Déduction de la TVA dans certains cas (véhicule de tourisme, règlement des factures e	Disposition d'un plan de formation fiscal approuvé par la Direction Générale pour être à jour en matière de réglementation et procédures (loi de finances, codes des impôts et taxes)	<b>Force</b>
<b>Etablissement des états de TVA du mois.</b>	L'état de TVA sur achats et sur vente déclarées du mois doit correspondre aux factures d'achats et ventes de l'entreprise.	-Perte de factures -Omission des TVA -Retard dans la réception et l'envoi des factures	Mettre en place un système d'information efficace susceptible de générer par défaut les états de TVA sur achats et ventes.	<b>Force</b>
<b>contrôle et liquidation des acomptes provisionnels sur IBS</b>	-Utilisation des taux recommandés par le fisc (30% sur N-1)  -Réduction du montant à payer par imputation des crédits d'impôts à déduire	-Omission d'acomptes provisionnels sur IBS. -Accumulation des excédents de versement sur IBS	Disposer d'un guide du contribuable émis par la Direction Générale des Impôts (DGI).	<b>Force</b>

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

<b>Etablissement des Déclarations fiscales.</b>	- Identifications et traçabilité de l'opération de déclaration.  -Pièce justificative pour l'enregistrement comptable.	Perte de traçabilité, les données comptables sont incomplètes.	A chaque dépôt de déclaration le comptable doit établir une fiche d'imputation comptable contenant la déclaration	<b>Force</b>
<b>Règlement de la déclaration dans les délais légaux</b>	Approbation des montants à régler dans les délais réglementaires.	Transmission tardive des états fiscaux de base par faute de délais.	Les délais de paiement des déclarations fiscales sont in extremis.	<b>Faiblesse</b>

**Source : Etablis par nous meme**

### 1.4 Détermination des objectifs d'audit :

Il a pour but de restreindre le champ couvert par le référentiel de contrôle interne. La détermination des objectifs de la mission d'audit se fait dans un rapport d'orientation, ce rapport va permettre de définir et de formaliser les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit.

Le rapport d'orientation est une sorte de contrat de prestation de service entre les audités et le Service audit.

### **Rapport d'orientation**

Dans ce rapport on va présenter les objectifs et le champ d'action de la mission

#### **Objectifs généraux :**

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

- Respect des règles du contrôle interne ;
- Elaboration d'un manuel de procédure des déclarations fiscales.

#### **Objectifs spécifiques :**

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

Les objectifs spécifiques liés à la fonction fiscale peuvent se résumer dans les points suivants :

- Eviter l'accomplissement des tâches fiscales de contrôle d'enregistrement et d'exécution, de par la même personne au niveau des différents services ;
  - Formaliser les tâches fiscales;
  - Elaborer une procédure des déclarations fiscales.

#### **Champ d'action :**

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

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

### **2. Phase de réalisation :**

Dans cette phase l'auditeur fait appel aux capacités d'analyse en procédant aux observations et constats qui vont lui permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation, il peut parfois changer le programme de travail sous réserve de sa validation par le chef de mission La réunion d'ouverture se tient chez l'auditeur, sur le lieu de mission

#### **2.1 La réunion d'ouverture :**

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit, elle est la première relation entre les audités et l'auditeur.

Elle fait apparaître les appréhensions en se basant sur une transparence totale.

Mission d'audit de la fonction fiscale

Alger le 23 Avril 2017

### **Procès-verbal de réunion d'ouverture**

**Objet :** Réunion d'ouverture

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

**Participants :**

• **Les auditeurs :**

-Mlle. MEDDAD Asma Baya

-Mlle. MERAZKA Rahma

• **Les audités :**

-Directeur des finances de la Consolidation et des Participations (DFCP)

-Le chargé de la fiscalité,

La réunion d'ouverture a eu lieu le

• **La date :** 23- 04 - 2017 au 07 - 05 - 2017

• **L'heure :** 09h00

**Les auditeurs : signature**

**Les audités : signature**

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

### 2.2 Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) :

Muni de notre questionnaire de contrôle interne (QCI), nous nous sommes lancés dans une enquête de terrain à la recherche des anomalies et des dysfonctionnements du système de contrôle interne à chaque découverte d'anomalie nous avons utilisé un moyen d'analyse simple et clair d'une grande efficacité qui est la Feuille de révélation et d'analyse de problème (F.R.A.P).

La F.R.A.P est un document normalisé qui va conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formalisation de la recommandation.

#### Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P.N<sup>0</sup> 01

#### **Problème :**

Inexistence du manuel des procédures fiscales au sein du service audité (fiscal)

#### **Faits :**

Ce service ne dispose pas d'un manuel des procédures internes fiscales.

#### **Cause :**

Négligences et ignorances des responsables quant à l'importance de l'enregistrement des procédures.

#### **Conséquence :**

Contrôle défaillant.

#### **Recommandation :**

La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures fiscale interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors de l'établissement des déclarations fiscales.

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème****F.R.A.P.N° 02****Problème :**

Le chargé de la fiscalité se concentre sur son travail au bureau et il y a un manque de formations continues autour des thèmes fiscaux.

**Faits :**

Le plan de formation au tour des thèmes fiscaux, mis à notre disposition enregistre des lacunes dans les thèmes et les temps alloués à la formation en matière de fiscalité.

**Cause :**

Le Budget alloué à la formation au sein de la société est restreint et se limite uniquement pour participer à des séminaires d'une journée ou deux jours consacrée à la loi de finances.

**Conséquence :**

Risques d'être dépassé par les événements fiscaux et d'en travailler sur des bases fiscales révolues par les lois nouvelles apportées par la loi de finances de chaque année.

**Recommandation :**

Renforcer le plan de formations en matière fiscale en prévoyant les formations de moyennes et longues durées telles que Master ou bien Management Business Administration (MBA).

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

### Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P.N° 03

#### **Problème :**

Le chargé de la fiscalité se concentre sur son travail au bureau et il y a un manque de formations continues autour des thèmes fiscaux.

#### **Faits :**

Le plan de formation au tour des thèmes fiscaux, mis à notre disposition enregistre des lacunes dans les thèmes et les temps alloués à la formation en matière de fiscalité.

#### **Cause :**

Le Budget alloué à la formation au sein de la société est restreint et se limite uniquement pour participer à des séminaires d'une journée ou deux jours consacrée à la loi de finances.

#### **Conséquence :**

Risques d'être dépassé par les événements fiscaux et d'en travailler sur des bases fiscales révolues par les lois nouvelles apportées par la loi de finances de chaque année.

#### **Recommandation :**

Renforcer le plan de formations en matière fiscale en prévoyant les formations de moyennes et longues durées telles que Master ou bien Management Business Administration (MBA).

### **2.3 Cahier de recommandations :**

Ce document va nous permettre de mettre en évidence l'ensemble des recommandations apparus sur les FRAP, son but est de donner à la direction Générale les informations pertinentes afin d'aider la société à atteindre ses objectifs ou bien freiner les risques fiscaux qui pourront empêcher la réalisation de ses objectifs.

**Mission d'audit de la fonction fiscale**

**Alger le 25 Avril 2017**

**LETTRE DE RECOMMANDATION**

Suite à notre mission d'audit de la fonction fiscale, nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver le marché normal de la fonction fiscale et de la Direction à atteindre ses objectifs.

En général nous avons constaté que certains points connaissent un contrôle important (points forts) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles).

De ce fait nous recommandons de :

**Recommandation 01 :**

La direction Générale doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne fiscale, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches fiscales, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors de l'établissement des déclarations fiscales.

**Recommandation 02 :**

Prévoir une convention de prestation de services fiscaux avec un cabinet-conseil en la matière pour mieux cerner les questions difficiles d'ordre fiscale.

**Recommandation 03 :**

Mettre en place un système de veille fiscale, et renforcer le plan de formation au tour des thèmes fiscaux.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

---

### **3. Phase de conclusion :**

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

Cette phase contient les étapes suivantes :

**1- Le projet de rapport d'audit ;**

**2- La réunion de clôture ;**

**3- Le rapport d'audit final ;**

**4- La lettre de président.**

#### **3.1 Le projet de rapport :**

Le projet de rapport n'est pas un rapport final pour trois raisons : l'absence de validation générale, il ne contient pas de réponse des audités aux recommandations et son plan d'action est transparent.

Il est recommandé que l'essentiel voir la totalité du projet de rapport soit rédigé en cours de mission et avant la tenue de la réunion de clôture.

L'auditeur se base sur deux choses les feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

#### **3.2 La réunion de clôture :**

La réunion de clôture permet d'informer les responsables, de valider les principaux constats et d'inciter les responsables de la Direction à mettre en œuvre les premières mesures correctives.

**Mission d'audit de la fonction fiscale**

**Alger le 05 Mai 2017**

**PROCES VERBAL DE REUNION DE CLOTURE**

**Objet** : réunion de clôture.

**Ordre du jour** :

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

Les auditeurs :

- Mlle. MEDDAD Asma Baya.
- Mlle. MERAZKA Rahma.

Les audités :

- Directeur des finances de la Consolidation et des Participations (DFCP).
- Le chargé de la fiscalité.

Au cours de la réunion de clôture les présents vont procéder à l'examen du **projet de rapport** d'audit interne et sa validation générale par les audités.

Les recommandations sont adressées à la direction générale les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit dans son état final.

## CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne, Cas : Groupe SNTR

### 3.3 Le rapport d'audit final :

Le rapport définitif intégrant les réponses de l'audité et les dernières observations de l'auditeur après supervision remis aux commanditaires de l'audit

Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible

**Mission d'audit de la fonction fiscale**

**Alger le 05 Mai 2017**

### **PROCES VERBAL DE REUNION**

**Mission** : audit interne

Date d'envoi du rapport : « 05-05-2017 »

**Destinataire** :

- Direction générale de la société SNTR GROUPE SPA

**Réalisé par** :

- Mlle. MEDDAD Asma Baya
- Mlle. MERAZKA Rahma

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

Cette mission s'est déroulée au sein de la Direction des Finances de la Consolidation et des Participations (DFCP) de la société Mère de la Société Nationale des Transports Routiers (SNTR) GROUPE SPA, et elle a concerné la fonction fiscale de la société.

Les objectifs correspondent aux zones de risque déjà détectées tout au long de cette mission et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions suivantes :

**Faiblesse 1** : Inexistence du manuel des procédures fiscales au sein du service audité (fiscal)

**Recommandation 1** : La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures fiscale interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors de l'établissement des déclarations fiscales.

**Faiblesse 2** : Le service fiscal ne consulte pas l'avis préalable d'un spécialiste fiscal avant la comptabilisation des déclarations fiscales.

**Recommandation 2** : Prévoir une convention de prestation de services fiscaux avec un cabinet-conseil en la matière.

**Faiblesse 3** : Le plan de formation au tour des thèmes fiscaux, mis à notre disposition enregistre des lacunes dans les thèmes et les temps alloués à la formation en matière de fiscalité.

**Recommandation 3** : Renforcer le plan de formations en matière fiscale en prévoyant les formations de moyennes et longues durées telles que Master ou bien Management Business Administration (MBA).

**Les auditeurs :**

**les audités :**

**CONCLUSION**

Au terme de notre mission d'audit interne au sein de la société national de transport routier, nous avons pu déduire que la fonction de l'audit interne joue un rôle très important dans la détection des risques liés à l'activité de la société, ainsi, il permet d'améliorer le fonctionnement de cette société dans la mesure où il aide ses directions à mieux faire leur travail en corrigeant les lacunes relevés et en mettant en place des action d'amélioration.

A cet égard, L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la connaissance et la maîtrise du système de contrôle interne. Le développement de l'environnement interne de l'entreprise, incite celle-ci à conjuguer beaucoup d'efforts de performance toujours plus grands, Mais qui reste insuffisant sans une gestion dont l'efficacité ne peut être acquise, que par la mise en place d'un système de contrôle interne très efficace, piloté et assisté par l'audit interne.

***CONCLUSION***

***GENERALE***

## ***CONCLUSION GENERALE***

---

**L'**évolution de la taille de l'entreprise, l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication, les changements des stratégies adoptées et les événements économiques, sociaux ou politiques peuvent rendre le système de contrôle interne inadapté au contexte et aux risques encourus.

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation. 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 qui est l'Audit Interne.

Ce mémoire intitulé : La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, a eu pour objectif de répondre à la problématique de recherche suivante :

**« Comment l'audit interne contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'amélioration de système de contrôle interne en agissant sur sa performance en tant qu'un système de pilotage ? ».**

A cet égard, nous avons essayé de répondre aux questions précédemment énoncés dans l'introduction, en affirmant ou infirmant les hypothèses proposées.

Durant notre stage au sein du groupe logitrans (ex SNTR), nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci. Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette entreprise, nous avons opté pour une démarche qualitative comme méthode de recherche, pour tester si la mission de l'audit interne contribue vraiment à la maîtrise des risques liés aux activités auditées, c'est dans cette perspective que nous avons tenté de montrer si la fonction fiscalité applique les procédures et directives de la direction générale afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

- Ce qu'on a pu constater d'après notre mission d'audit interne menée au niveau de cette entreprise, que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système de contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels. L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du

## ***CONCLUSION GENERALE***

---

fonctionnement de ses activités, qui doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloté et assisté par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du Système de contrôle interne. **Ce qui affirme notre première hypothèse.**

- Partant du principe que la performance de l'entreprise est une alliance entre l'efficacité et l'efficience, Nous avons constaté que l'audit interne aide cette entreprise à atteindre ses objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi la fonction de l'audit interne à une incidence sur l'efficacité et l'efficience du système du contrôle interne, en mettant à la disposition de l'entreprise les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé.

**Et donc notre deuxième hypothèse est renforcée par cette réponse.**

- L'auditeur interne, est le garant du bon fonctionnement de système de contrôle interne présent au sein de l'entreprise. Son rôle est de veiller à ce que l'ensemble des risques soient maîtrisés par les opérationnels. Il doit être perpétuellement vigilant afin d'aider l'entreprise à s'adapter à ce nouveau régime via leurs recommandations et leurs conseils. A cet égard, il dispose de plusieurs outils pour accomplir sa mission, ces outils peuvent être classés de la manière suivante :

✓ **Outils de description** : L'observation, la narration, l'organigramme fonctionnel, La grille d'analyse des tâches, Le diagramme de circulation.

✓ **Outils d'interrogation** : Les sondages statistiques, les interviews. I Outils informatiques : logiciels...

✓ **Outils méthodologiques** : Les questionnaires (check-list), La FRAP, Les rapports, Les vérifications, analyses et rapprochements divers : (confirmation par des tiers).

**Nous arrivons donc, par cette réponse à affirmer notre troisième hypothèse.**

- Il existe une démarche à suivre par l'auditeur interne pour accomplir sa mission.

Chaque mission se déclenche par la réception d'un ordre de mission et se conclue par l'élaboration d'un rapport d'audit interne.

Le déroulement de cette mission se base sur trois phases :

## ***CONCLUSION GENERALE***

---

D'abord **la phase de préparation** (planification) qui consiste à collecter les informations sur l'entité à auditer en utilisant des outils de recueil de l'information tel que le questionnaire du contrôle interne, et la grille d'analyse . Ensuite **la phase de réalisation** consiste à vérifier et comparer les informations recueillies avec la réalité du terrain, de relever les dysfonctionnements existants et faire des recommandations qui permettent d'y remédier. Enfin, **la phase de conclusion** consiste à rédiger un rapport final d'audit interne contenant les résultats de l'intervention de l'auditeur.

**Donc, En répondant à la quatrième question, nous infirmons l'hypothèse correspondante.**

### ***Obstacles rencontrés lors de notre recherche :***

Tout au long de la recherche, plusieurs difficultés nous ont rencontré soit au niveau de l'école ou au lieu de notre stage, telles que :

- L'insuffisance du temps consacré pour l'élaboration de ce travail « durée de stage ».
- La mise en place de la fonction d'audit interne. Les structures de l'audit interne ont été installées récemment.
- L'absence de documentations et ouvrages récents au niveau de la bibliothèque.

### ***Recommandations :***

Puisque nous avons pris le soin de traiter l'audit interne au sein de la SNTR, nous recommandons aux différents responsables de cette entreprise ce qui suit :

- Le nombre de personnel, doit être adéquat au volume des opérations traitées ;
- Faire tourner le personnel, pour assurer un niveau élevé de polyvalence ;
- Renforcer le contrôle hiérarchique ;
- Les moyens doivent être adaptés aux objectifs fixés, donc c'est aux responsables de négocier les moyens pour réaliser les objectifs ;
- Assurer la protection du patrimoine ;
- Vérification des documents avant toute validation ;
- Procéder à la formation continue ;
- Recruter des effectifs compétents en audit interne, pour éviter l'externalisation de la fonction, et minimiser les charges correspondantes ;

## ***CONCLUSION GENERALE***

---

### ***Perspectives et futures pistes de recherche :***

Certaines des limites précitées peuvent nous renvoyer à des besoins d'études et recherches futures. En fait, plusieurs recherches peuvent être envisagées pour compléter notre étude. Sur ce, nous proposons quelques pistes de recherches :

- Etude de l'intervention de l'auditeur interne en matière d'efficience du système de contrôle interne.
- L'apport de l'audit interne en matière de gouvernance de l'entreprise.

Enfin, nous souhaitons que notre travail soit d'une grande utilité pour tous ceux qui auront à le consulter.

# *Bibliographie*

## ***Bibliographie***

---

### **Ouvrage :**

- ALAZARD C, SEPARI S, *Contrôle de gestion : Manuel d'applications*, Edition Dunod, Paris, 2001.
- BERTIN Elisabeth, *Audit interne enjeux et pratiques à l'international*, Edition Eyrolles, Paris.
- BESSON B, POSSINJ.C, *L'audit d'intelligence économique*, Edition Dunod, 2<sup>e</sup> Edition, Paris, 2002.
- CODERRE David, *Internal Audit- Efficiency through Automation*, Editions Wiley, New Jersey, 2009.
- DELOITTE, *Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur, Offre de formation RMI*, 2005.
- DURET D, PILLET M, *Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma*, Edition d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2005.
- EL GADI Abdelhamid, *les techniques modernes de l'audit*, Edition Oumnia, 1<sup>e</sup> édition, Rabat, 2001.
- HAMZAOUI Mohamed, *Audit gestion des risques et contrôle interne*, Edition village mondial, paris, 2005.
- IFACI, *la conduite d'une mission d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 1995
- IIA, *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*, USA, 2004.
- JACQUET S, *Management de la performance : des concepts aux outils*, Edition CREG, 2012.
- JULIEN D, *La conduite d'une mission d'audit interne* édition Dunod, 2<sup>e</sup> édition Paris, 1995.
- KEISER. A.M, *Contrôle de gestion-Collection Gestion*, Edition ESKA, Paris, 2000.
- KHELASSiReda, *L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne*, Edition Houma, 2<sup>e</sup> édition Alger, 2007.
- KOPP, LORI S, *The role of documentation and memory in internal control evaluation*, Alabama, USA, 2000.
- Le petit Larousse, édition Maury, Paris, 2013.
- MAYASSI R, *Appel à propositions (RFP) : Programme des Nations Unies pour le développement*, Edition PNUD, Etat Unis, 2011.
- MIKOL A, *forme d'audit : L'audit interne encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Editions Economica, Paris, 2000.

## ***Bibliographie***

---

- OBERT Robert, Mairesse marie-pierre, *Copmtabilité et audit : manuel et application*, Edition, Paris, 2009.
- PIGE. B, *Gouvernance, contrôle et audit des organisations*, Edition ECONOMICA, Paris, 2008.
- PIMBE Daniel, *Descartes*, Edition numérique, France, 2011, p 24.
- RENARD Jacques, *Audit interne : ce qui fait débat, édition Maxima*, Paris, 2003.
- RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'organisation, Paris, 7<sup>e</sup> édition, 2010.
- SCHICK Pierre, *Mémento d'audit interne*, Dunod, Paris, 2007.
- SCHICK Pierre, VERA J, *Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne*, Edition Dunod, Paris, 2010.
- SERLOOTEN. P, *droit fiscal de l'entreprise*, Edition Montchrestien, Paris, 1988.
- SPENCER Pickett, *Audit planning: A risk based approach*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Canada, 2006.
- SIMON Pascal, *Audit financier*, Editions d'organisation, Paris, 1987.
- THIERY-DUBUISSON Stéphanie, *L'audit*, Edition la découverte, Paris. 2004.
- WEBER C.P, KAGERMANNH, *Internal Audit Handbook*, Editions pringer, Berlin, 2008.

### **Articles et revues :**

- CICERO Jérémy, « Retour sur les différents types d'audit », Qualiblog, 2014.
- IFAC : norme n° 25 §9 « Risque d'audit ».
- Journal officiel de la république algérienne n ° 02 du 13 janvier 1988, article 40.
- Journal officiel de la république algérienne n °55 du 27 septembre 1995, article 28.
- KESSABJamel, « l'évolution de l'audit », 22 MARS 2009.
- MEZIANE Mohamed, « Audit interne : la survie de l'entreprise se marchande tous les jours, Revue de presse de Saou.Boudjemaa », 18 novembre 2008. N°7628, Algérie.
- MEZIANE Mohamed, « L'audit interne est au centre des enjeux économiques », journal El Watan, Samedi 30 juin 2012, N°6599, Algérie.
- REDACTION AE , « Les premières normes d'audit en Algérie : un fruit de la réforme de la profession comptable », 2016.
- YAICHA Abderraouf, *Le pilotage du système de contrôle interne : démarche, outils et rôle de l'expert-comptable.pdf*, Université de Sfax.

## ***Bibliographie***

---

- YAICHA Abderraouf, « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N°85 - TROISIÈME TRIMESTRE 2009.
- IFAC : norme n° 25 §9 « Risque d'audit ».

### **Seminaires et conferences :**

- AMMAR S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.
- ANDRIEU C, « Audit légal en milieu informatisé : Présentation d'un logiciel d'audit », Université des Sciences Sociales Toulouse, 2003,
- BATAAC Julien, CARASSUS David, « de l'existence d'un contrôle apprenant dans les organisations publiques : le cas d'une municipalité de taille moyenne, Rencontres internationales Démocratie et Management local », Quebec, 20-23Mai, 2003.
- BERTIN E, GODOWSKI C, Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de l'entreprise : une étude exploratoire, Université Montesquieu, Université Toulouse, France, 2010.
- KAPLAN J, « Audinet: auditors guide to flowcharting, University of Toronto », 2008.
- POTDEVIN Jacques, « Audit et transparence financière », Université Toulouse 1, France, 2010.
- FIGUIGUI F, « L'audit systémique bancaire, un outil d'efficacité du risk management », Institut supérieur de commerce et d'administration supérieur, cycle supérieur de gestion, septembre 2007,
- EBONDO WA MANDZILA E, « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Ecole de management, Euromed, Marseille, 2009.
- POTDEVIN Jacques, « Audit et transparence financière », Université Toulouse 1, France.

### **Thèses de doctorat :**

- CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse doctorat LMD, Tlemcen, 2014.
- HERRBACH Olivier, « le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier » thèse de doctorat, Toulouse, 2007.

## ***Bibliographie***

---

- ULRICH Yapi, « La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise », thèse de doctorat, Cote d'Ivoire, 2006.
- ZIANI Abdelhak, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », thèse doctorat, Tlemcen, 2014.

### **Web-graphique :**

- [http:// www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich\\_085\\_059.pdf](http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf) « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) ».
- [http:// www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich\\_085\\_059.pdf](http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf) « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) ».
- [http:// www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr).
- <http://www.memoireonline.com>.
- [http:// www. performance- publique. Budget.gouv.fr /contrôle-interne](http://www.performance-publique.Budget.gouv.fr/contrôle-interne).
- [http://www. The Ia.org](http://www.TheIa.org), L'Audit Interne d'Hier à Aujourd'hui : Les besoins pour le 21<sup>e</sup> siècle.

***TABLE DES  
MATIERES***

# *Table des matières*

---

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des annexes

Sommaire

Résumé

**INTRODUCTION GENERALE..... A-D**

**CHAPITRE I: Le cadre conceptuel de l’audit interne..... 1**

**Introduction .....2**

**Section 01 : Le Contrôle Interne..... 3**

1. Définitions, objectifs du contrôle interne : ..... 3

1.1 Définitions : ..... 3

1.2 Objectifs du Contrôle Interne ..... 4

1.2.1 Objectifs liés aux opérations ..... 4

1.2.2 Objectifs liés aux informations financières ..... 5

1.2.3 Objectifs liés aux lois et réglementations ..... 5

2. Principes généraux du contrôle interne : ..... 6

2.1 Le principe d’organisation..... 6

2.2 Le principe d’intégration : ..... 7

2.3 Le principe de permanence..... 7

2.4 Le principe d’universalité..... 7

2.5 Le principe d’indépendance ..... 7

2.6 Le principe d’information ..... 7

2.7 Le principe d’harmonie ..... 8

3. Composantes du contrôle interne ..... 8

4. Conditions d’un bon contrôle interne ..... 10

**Section 02 : l’approche historique et organisationnelle de l’audit interne..... 11**

1. Généralités sur l’audit ..... 11

1.1 Historique ..... 11

1.2 Définitions de l’audit..... 14

2. L’approche théorique de l’audit interne ..... 15

## ***Table des matières***

---

2.1 Définitions de l'audit interne.....	15
2.2 Caractéristiques et objectifs de d'audit interne.....	15
2.2.1 Caractéristiques de l'audit interne .....	15
2.3 Les déterminants de la création de la fonction d'audit interne .....	17
3. L'approche organisationnelle de la fonction d'audit interne .....	18
3.1 L'organisation centralisée de l'audit interne .....	18
3.1.1 La segmentation du service d'audit interne par métier ou par compétence .....	18
3.1.2 La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale.....	19
3.2 L'organisation décentralisée dans les entreprises internationales .....	19
3.3 La charte de l'audit interne.....	21
3.4 Les normes de l'audit interne .....	21
<b>Section 03: Positionnement de la fonction d'audit interne .....</b>	<b>25</b>
1.L'audit interne et le contrôle de gestion .....	25
1.1. Définition de contrôle de gestion .....	25
1.2 Les ressemblances .....	27
1.3 Les différences .....	27
1.4 Les complémentarités.....	29
2. L'audit interne et la qualité.....	29
2.1 La Qualité totale .....	29
2.2 L'Assurance Qualité.....	30
2.3 La certification .....	30
3. L'audit interne et le risque management .....	32
3.1 Définition du risque management .....	32
3.2 Les missions d'un risque management.....	32
3.3. Les ressemblances .....	33
3.4 De point de vue de la différence.....	34
3.5 Les complémentarités.....	34
<b>section 04: la fonction d'audit interne en Algérie.....</b>	<b>35</b>
1. Evolution et apparition de la fonction d'audit interne en Algérie .....	35
2. Le cadre référentiel d'audit interne en Algérie.....	37
2.1 Définition de l'audit interne par le règlement Algérien .....	37
2.2 Les normes algériennes d'audit interne.....	37
3. Le rôle d'audit interne en Algérie .....	40
<b>Conclusion.....</b>	<b>42</b>

## ***Table des matières***

---

<b>CHAPITRE II :l’audit interne et la realisation des objectifs de l’entreprise .....</b>	<b>43</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 01 : La méthodologie de l’audit interne .....</b>	<b>45</b>
1. principes fondamentaux de la méthodologie.....	45
1.1 Simplicité.....	45
1.2 Rigueur .....	45
1.3 Relative vocabulaire.....	45
1.4 Adaptabilité .....	45
1.5 Transparence .....	45
2. Définition d’une mission d’audit interne.....	46
3. Les phases fondamentales de la mission d’audit interne.....	47
3.1 La phase de préparation.....	48
3.1.1 La lettre de mission .....	48
3.1.2 Le plan d’approche.....	48
3.1.2.1 Une prise de connaissance du domaine à étudier .....	48
3.1.2.2 La décomposition en objets auditables.....	49
3.1.2.3 Prise de conscience des risques et opportunités d’amélioration.....	49
3.1.3 Le tableau de risque.....	49
3.1.3 Le Rapport d’Orientation (RO) .....	51
3.2 Phase de vérification .....	51
3.2.1 La réunion d’ouverture.....	51
3.2.2 Le programme de vérification ou programme de travail.....	52
3.2.3 Les feuilles de couverture.....	52
3.3 La phase de conclusion.....	52
3.3.1 L’ossature de rapport.....	52
3.3.2 Le compte rendu final au site .....	53
3.3.3 Le rapport d’audit interne.....	53
4. les techniques d’une mission d’audit interne.....	53
4.1 Les outils de description.....	53
4.1.1 L’internet .....	53
4.1.2 La narration .....	54
4.1.3 La grille d’analyse des taches.....	54
4.1.4 Le diagramme de circulation des documents .....	55
4.2 Les outils d’interrogation .....	56
4.1.1 L’interview .....	56

## ***Table des matières***

---

4.1.2 Le questionnaire d'audit.....	57
4.1.3 Le questionnaire de contrôle interne .....	57
4.1.4 Le rapprochement et la reconstitution .....	57
4.1.5 Le sondage statistique .....	58
4.1.6 L'interrogation des fichiers informatiques .....	58
<b>Section 02 : Les risques liés à la mission d'audit .....</b>	<b>59</b>
1. Définition du risque d'audit .....	59
2. Les différents risques d'audit interne .....	59
2.1 Le risque inhérent (inhérent risk) .....	60
2.1.1 Risques généraux liés à l'entreprise .....	60
2.1.2 Risques liés à la nature des opérations traitées.....	61
2.2 Le risque de non contrôle .....	61
2.3 Le risque de non détection.....	61
3. Relation entre les composantes du risqué d'audit .....	62
<b>Section 03 : notion et objectifs d'entreprise .....</b>	<b>64</b>
1. La notion d'entreprise .....	64
2. Les objectifs d'entreprise .....	64
2.1. Qualités exigées pour un objectif .....	65
2.2. Les procédures d'élaboration des objectifs : .....	65
3. Fixation d'un objectif d'entreprise .....	66
3.1. Etablissement d'un objectif d'entreprise .....	66
3.2. Gestion d'un objectif d'entreprise .....	66
<b>Section 04 : Le pilotage du contrôle interne et la performance d'entreprise.....</b>	<b>67</b>
1. Le pilotage du contrôle interne par l'auditeur interne .....	67
2. L'appréciation du contrôle interne par l'auditeur interne.....	68
1.1 Les méthodes subjectives .....	69
2.1 Les méthodes objectives :.....	70
3. Analyse de la performance du contrôle interne .....	71
<b>Conclusion.....</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE III: Pratique de l'audit interne CAS : GROUPE SNTR.....</b>	<b>74</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>75</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>76</b>
1. Présentation du groupe SNTR.....	76
1.1 Historique .....	76
1.2 Activités du groupe .....	76

## ***Table des matières***

---

1.3	Organisation .....	77
1.3.1	Organisation du groupe SNTR .....	77
1.3.2	Organisation de la société mère : .....	80
2.	Marché du groupe SNTR .....	82
<b>Section02 : Notions sur la fiscalité .....</b>		<b>84</b>
1.	Organisation de la direction des finances de la consolidation et des participations (DFCP) .....	84
2.	Présentation de la fonction fiscale .....	86
2.1	Définition de la fonction .....	86
2.2	La mission de la fonction fiscale .....	87
3.	La déclaration fiscale .....	87
3.1	Définition de la déclaration fiscale .....	87
3.2	Les déclarations fiscales auditées au niveau de la SNTR .....	88
3.2.1	Déclaration mensuelle (série G N° 50) .....	88
3.2.2	Déclaration annuelle sur les bénéfices des sociétés (IBS) .....	89
<b>Section 03 : Déroulement de la mission d'audit de la fonction fiscale au sein de SNTR .....</b>		<b>90</b>
1.	Phase de préparation .....	90
1.1	Lettre de mission .....	90
1.2	Prise de connaissance du service audité .....	91
1.2.1	La procédure des déclarations fiscale .....	91
1.2.2	La grille d'analyse des tâches .....	92
1.3	Identification des zones de risques : .....	95
1.3.1	Diagramme de circulation des documents : .....	95
1.3.2	Questionnaire de contrôle interne .....	96
1.3.3	Contrôle des déclarations fiscales de la SNTR GROUPE SPA .....	99
1.3.3.1	Contrôle de la Déclaration G50 du mois de février 2016 .....	100
1.3.3.2	Contrôle de la déclaration annuelle sur les bénéfices des sociétés (IBS) .....	101
1.3.4	Tableau d'analyse des risques .....	101
1.4	Détermination des objectifs d'audit .....	103
2.	Phase de réalisation .....	105
2.1	La réunion d'ouverture .....	105
2.2	Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) : .....	106
2.3	Cahier de recommandations .....	108
3.	Phase de conclusion .....	110
3.1	Le projet de rapport .....	110
3.2	La réunion de clôture .....	110

## *Table des matières*

---

3.3 Le rapport d'audit final .....	112
<b>Conclusion .....</b>	<b>114</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>119</b>
<b>ANNEXES</b>	

# *Annexes*



# Annexes

Les chiffres d'affaires et les revenus sont inscrits en francs, le dernier chiffre étant censé au zéro  
Exemple 325.621 DA = 325.621

TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE						FEVRIER 2016
A/ Chiffres d'affaires imposables						
Code	Désignations imposables à la TVA	Chiffre d'affaires Total	Chiffre d'affaires exonérés	Chiffre d'affaires imposables	Taux	Montant des droits (en DA)
E3011	Matière produite et services (art. 10 de l'OTVA)				7%	
E3012	Prestations de services (art. 10 de l'OTVA)	2 144 758		2 144 758	7%	150 133
E3013	Industries traditionnelles (art. 10 de l'OTVA)					
E3014	Autres industries					
E3015	Contributions à l'économie	142 496 132		142 496 132	7%	9 974 933
E3016	Prestations d'énergie					
E3021	Produits miniers et services (art. 10 de l'OTVA)				17%	
E3022	Services au client (art. 10 de l'OTVA)				17%	
E3023	Travaux immobiliers					
E3024	Prestations de services					
E3025	Opérations de banque et assurances					
E3026	Prestations de services et biens					
E3027	Prestations d'énergie					
E3028	Autres prestations de services	324 427 917	1 464 218	322 972 699	17%	54 905 959
E3031	Salaires de location				17%	
E3032	Produits miniers et services (art. 11 de l'OTVA)					
E3033	Services au client (art. 11 de l'OTVA)				7%	
E3034	Travaux et assurances					
E3035	Spécialités des services autres				17%	
E3036	Autres prestations (art. 11 de l'OTVA)					
E3037	Commerciaux sur place					
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>469 681 798</b>	<b>1 464 218</b>	<b>467 617 580</b>		<b>65 030 601</b>
<b>B/ Déductions à opérer</b>		<b>C/ TVA à Payer</b>				
<b>NATURE DES OPERATIONS</b>		<b>MONTANT</b>		<b>D</b>		
E3041	Indemnités			E3041	Total des droits dus	65 030 601
E3042	TVA / achat de matières et services exonérés	36 656 137 (*)		E3042	Application de l'article 10 de l'OTVA	
E3043	TVA / achat de biens et services exonérés	181 539 (*)		E3043	Application de l'article 10 de l'OTVA	287 103
E3044	Application générale déductible (art. 10 de l'OTVA)			E3044	TOTAL A RAPPELER (D)	65 317 704
E3045	TVA / services exonérés de l'art. 10 de l'OTVA			E	Total des déductions	35 276 611
0	Autres déductions exonérées de l'art. 10 de l'OTVA	34 376 677 (*)		E3045	à payer au titre de l'art. 10 de l'OTVA	29 941 097
	Total des déductions (E)			E3046	à payer dans cette déclaration	
				E3046	PRODIGES à payer (E)	

(\*) TVA Centralisée au niveau Groupe SNTN - VISAF N° 21/MP/IOG/026/SO/IGP/2016

## Annexe N° 02 : Règlement de la TAP du mois de Février 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République algérienne Démocratique et populaire

وزارة المالية  
المديرية العامة للضرائب  
مديرية كبريات المؤسسات

MINISTRE DES FINANCES  
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS  
DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES

Coordonnées  
Tlx : 00091936  
NIF : 099816000573455  
Raison sociale : SOCIETE NATIONALE DE TRANSPORT ROUTIER

Période Concernée : Mois:02 / Année:2016 / Montant T.A.P (2%):61954.00 DA

Code Wilaya	Wilaya	Code Commune	Commune	Montant TAP
16	ALGER	1609	BIR MOURAD RAIS	61954.00



Annexe N° 04 : Le tableau N° 09 : tableau de détermination du résultat fiscal.

Désignation de l'entreprise : GROUPE LOGITRANS SA SNTR GROUPE SPA		Exercice 2016	
Activité : TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES			
Adresse : 27, RUE DES TROIS FRERES BOUADOU BMR ALGER			
Exercice du 01 Janvier 2016 au 31 Décembre 2016			
<b>TABLEAU DE DETERMINATION DU RESULTAT FISCAL</b>			
Désignation de l'entreprise : GROUPE LOGITRANS SA SNTR GROUPE SPA		Exercice 2016	
<b>I. Résultat comptable de l'exercice</b>	Bénéfice	605 988 025,82	
	Perte	0,00	
<b>II. Réintégrations</b>		7 167 074,19	
Charges des immeubles non affectées directement à l'exploitation		150 800,00	
Quote - part des cadeaux publicitaires non déductible		0,00	
Quote- part du sponsoring et parrainage non déductibles		344 897,65	
Frais de réception non déductibles		0,00	
Cotisations et dons non déductibles		4 090 080,77	
Impôts et taxes non déductibles		400 903 569,16	
Provisions non déductibles		4 327 739,53	
Amortissements non déductibles		161 538,46	
Quote - part des frais de recherche développement non déductibles		94 125 667,55	
Amortissements non déductibles liés aux opérations de crédit bail (preneur) (cf.art 27 de LFC 2010)		63 635 491,20	
Impôts sur les bénéfices des sociétés	Impôt exigible sur le résultat	-43 911 741,82	
	Impôt différé (variation)		
Pertes de valeurs non déductibles		1 102 110,84	
Amendes et pénalités		228 049,40	
Les écarts de conversion des créances et dettes libellées en monnaies étrangères		10 000,00	
Autres charges non déductibles (*)			
<b>Total des réintégrations</b>		<b>532 335 277,65</b>	
<b>III. Déductions</b>		0,00	
Plus values sur cession d'éléments d'actif immobilisés (cf.art 173 du CIDTA)		14 742 975,65	
Les produits et les plus values de cession des actions et titre assimilés ainsi que ceux des actions ou part d'OPCVM cotées en bourse.		0,00	
Les revenus provenant de la distribution des bénéfices ayant été soumis à l'impôt sur les bénéfices des sociétés ou expressément exonérés (cf.art 147 bis du CIDTA)		388 200 000,00	
Amortissement liés aux opérations de crédit bail (bailleur) (cf.art 27 de LFC 2010)		0,00	
Loyer hors charges financières (Preneur) (cf.art 27 de LFC 2010)		176 576 147,80	
Complément d'amortissements		0,00	
Autres déductions (*)		185 700 524,81	
<b>Total des déductions</b>		<b>765 219 648,26</b>	
<b>IV. Déficit antérieur (cf.art 147 du CIDTA)</b>		<b>-128 351 766,00</b>	
Déficit de l'année 2014		0,00	
Déficit de l'année 2013		0,00	
Déficit de l'année 2012		0,00	
Déficit de l'année 2011		0,00	
<b>Total des déficits antérieurs</b>		<b>-128 351 766,00</b>	
<b>Résultat fiscal (I+II-III-IV)</b>	Bénéfice		
	Déficit	<b>244 751 889,21</b>	

## Annexes

### Annexe N° 05 : Récapitulation du Résultat Fiscal Consolidé Groupe exercice 2016



GROUPE SNTR/SOCIÉTÉ MÈRE  
DIRECTION DES FINANCES DE LA  
CONSOLIDATIONS ET DES PARTICIPATIONS

#### RECAP DU RESULTAT FISCAL CONSOLIDÉ GROUPE Ex 2016

FILIALE	Résultat comptable	Réintégrations	Déductions	Déductions déf.amt.	Résultat fiscal	IBS à payer	I.D.A
SOCIÉTÉ MÈRE	101 489 301	28 769 738	414 844 611	- 128 351 766	- 412 937 338	-	107 363 708
SNTR AGEFAL	335 497 653	60 969 432	32 124 182		364 342 902	94 729 155	-
SNTR TRANSPORT	18 116 530	347 192 712	311 995 413		53 313 829	13 861 596	-
SNTR AGS	188 377 594	95 007 757	2 681 818		280 703 531	72 982 918	-
SNTR FORMATION	- 16 253 137	- 3 391 248			- 19 644 385		5 107 540
SNTR SOLITRANS	- 21 739 915	3 786 884	3 573 624		- 21 026 655		5 466 930
CONSO/ GROUPE	605 988 026	532 335 278	765 219 648	- 128 351 766	- 244 753 889	181 573 669	- 117 938 178
						RESULTAT FISCAL CONSO	116 400 123
						Solde IBS à payer	63 635 490
						ACOMPTES PROV.	22 000 000
						Solde IBS Liquidation	41 635 490

### Annexe N° 06 : Quittance de règlement de l'IBS

	Ministère des Finances Direction Générale des Impôts Direction des Grandes Entreprises	وزارة المالية المديرية العامة للضرائب مديرية كبريات المؤسسات
	Chemin Ahmed Guadouch Ben Aknoun Alger Tél : 021 91 22 05 Fax : 021 91 22 63 www.dge.gov.dz	ccp n° : 307070/11

Recette : DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES N° Quittance : DGE0002017314274  
TIN : 00091936 NIS : 097816090019824000 Mode paiement : Bancaire  
Raison Sociale : EPE SPA GROUPE LOGITRANS EX: SNTR N° du Cheque : 2833100

Code	Période	Principal	Taux	Montant Pénalité	Total
SOLD LIQD	2016	41 635 491,20	0	0,00	41 635 491,20
		41 635 491,2		0,00	41 635 491,20

Le : 30/04/2017

Arrêtée la présente quittance à la somme de : Quarante Un Millions Six Cent Trente Cinq Mille Quatre Cent Quatre-Vingt Onze Dinars et Vingt centimes

