

***République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique***

***Ecole Supérieure de Commerce d'Alger***

***Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention d'un master en  
sciences commerciales et financières***

***Thème :***

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

***Elaboré par :***

*MEDDAHI Amina*

*CHAIBET Samia*

***Encadré par :***

*Pr. MOKRANI Abdelkrim*

***2013/2014***

***1ere Promotion***

# Remerciements

Au terme de ce projet de fin d'études, nous remercions avant tout :

- A notre encadreur *Pr.MOKRANI Abdelkrim* qui a été toujours fidèle et conscient du rôle prépondérant, ainsi que ses multiples efforts et aides fournis durant la période d'accomplissement de ce mémoire.
- Nos remerciements, à l'ensemble du personnel de l'entreprise SOCOTHYD particulièrement la cellule de l'audit interne ainsi que toutes les autres structures auditées pour l'accueil chaleureux qui nous a été réservé.
- Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement les enseignants de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) pour leurs grandes aides et soutiens dans notre recherche.

Merci à tous.

# Dédicaces

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

À celle qui par amour et tendresse m'a élevé et fait de moi ce que je suis, ma très chère mère.

À mon père, je lui dis merci du fond de mon cœur pour ton éducation, ton sacrifice qui m'a permis d'avoir cette réussite et ce bonheur.

À ma très chère sœur *Ibtissem* et à mes chers frères Fateh et Amine.

Je dédie également ce travail à toute ma famille mes tantes Wahiba et Zohra mes oncles et mes grands parents.

À mon binôme Samia

Sans oublier mes très chères amies et sœurs Samira, Sabrina, Nadjat, Dehia et Fahima.

À tous ceux qui me connaissent et qui m'ont encouragé de près ou de loin.

**Amina**

# *Dédicaces*

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

À celle qui par amour et tendresse m'a élevé et fait de moi ce que je suis, ma très chère mère.

À mon père, je lui dis merci du fond de mon cœur pour ton éducation, ton sacrifice qui m'a permis d'avoir cette réussite et ce bonheur.

À mes très chères sœurs et à mes chers frères.

Je dédie également ce travail à toute ma famille mes tantes mes oncles et mes grands parents.

À mon binôme Amina

Sans oublier mes très chères amies et sœurs Samira, Sabrina, Dehia et Fahima.

À tous ceux qui me connaissent et qui m'ont encouragé de près ou de loin.

**Samia**

## Liste des tableaux

<b>N° Tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>N° Pages</b>
<b>Tableau n°1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe.</li></ul>	<b>28</b>
<b>Tableau n°2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion.</li></ul>	<b>29</b>
<b>Tableau n°3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.</li></ul>	<b>31</b>
<b>Tableau n°4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La considération de l'audit interne par les différentes directions</li></ul>	<b>90</b>
<b>Tableau n°5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les attentes de l'audit interne.</li></ul>	<b>91</b>
<b>Tableau n°6</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La perception de l'audit interne.</li></ul>	<b>92</b>
<b>Tableau n°7</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personnel adéquat.</li></ul>	<b>93</b>
<b>Tableau n°8</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'indépendance de l'équipe d'audit.</li></ul>	<b>93</b>
<b>Tableau n°9</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'évaluation de l'expérience.</li></ul>	<b>94</b>
<b>Tableau n°10</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'information est claire est explicite.</li></ul>	<b>96</b>
<b>Tableau n°11</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les recommandations.</li></ul>	<b>97</b>
<b>Tableau n°12</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'évaluation des réponses.</li></ul>	<b>97</b>
<b>Tableau n°13</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'efficacité des rapports d'audit interne.</li></ul>	<b>100</b>

## Liste des figures

<b>N° de Figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>N° Pages</b>
<b>Figure n°01</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les métiers voisins de l'audit interne.</li></ul>	<b>27</b>
<b>Figure n° 02</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structure de la charte de l'audit interne.</li></ul>	<b>58</b>
<b>Figure n° 03</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les outils de l'audit interne.</li></ul>	<b>64</b>
<b>Figure n° 04</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les besoins de la SOCOTHYD.</li></ul>	<b>83</b>

# Liste des graphes

<b>N° de Graphe</b>	<b>Désignation</b>	<b>N° Pages</b>
<b>Graphe n°01</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les audits opérationnels les plus pratiqués.</li></ul>	90
<b>Graphe n°02</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La coopération des audités.</li></ul>	92
<b>Graphe n°03</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'information de la mission.</li></ul>	95
<b>Graphe n°04</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La perturbation lors de la mission.</li></ul>	96
<b>Graphe n°05</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La mise en œuvre des recommandations.</li></ul>	98
<b>Graphe n°06</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'implication de la DG dans le suivi des recommandations.</li></ul>	98
<b>Graphe n°07</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'expérience professionnelle.</li></ul>	99
<b>Graphe n°08</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La proposition des solutions par la fonction d'audit interne.</li></ul>	100
<b>Graphe n°09</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'évaluation de la fonction « audit interne ».</li></ul>	101
<b>Graphe n°10</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La valeur ajoutée de l'audit interne.</li></ul>	101

## Liste des abréviations

1	<b>AACIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association Algérienne des Contrôleurs et des Auditeurs Internes.</li> </ul>
2	<b>AICPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• American Institute of Certified Public Accountants</li> </ul>
3	<b>CAD AMF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de Référence d'Autorité des Marchés Financiers.</li> </ul>
4	<b>CEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission d'Evaluation des Offres</li> </ul>
5	<b>CEIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne</li> </ul>
6	<b>CIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certified Internal Auditor.</li> </ul>
7	<b>CIAE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Certified Internal Auditor Examination</li> </ul>
8	<b>CIM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission Interne des Marchés</li> </ul>
9	<b>COP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission d'Ouverture des Plis</li> </ul>
10	<b>COSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.</li> </ul>
11	<b>COCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criteria on Control Committee.</li> </ul>
12	<b>CVDCDC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission de Validation Des Cahiers Des Charges.</li> </ul>
13	<b>DPAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme Professionnel des Auditeurs Internes.</li> </ul>
14	<b>EPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise Publique Economique.</li> </ul>
15	<b>IIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institut of Internal Auditor.</li> </ul>
16	<b>IFACI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes.</li> </ul>
17	<b>UFAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Union Francophone de l'Audit Interne.</li> </ul>
18	<b>SOCOTHYD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société de Coton Hydrophile.</li> </ul>
19	<b>SOX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sarbanes Oxley.</li> </ul>
20	<b>SPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société Par Action.</li> </ul>

# Sommaire

## ❖ Introduction Générale.

### ❖ Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

Section 01 : La dimension historique de l'audit interne.....	07
Section 02 : Généralité sur l'audit interne.....	11
Section 03 : Le cadre de référence de l'audit interne.....	15

### ❖ Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise

Section 01 : Positionnement de l'audit interne par rapport aux autres métiers.....	31
Section 02 : L'évolution de l'audit interne.....	36
Section 03 : Les fondements théoriques et conceptuels du contrôle interne.....	39

### ❖ Chapitre 03 : Méthodologie de l'audit interne

Section 01 : Notions fondamentales de l'entreprise.....	50
Section 02 : La démarche d'une mission d'audit interne.....	56
Section 03 : Méthodologie et outils de conduite d'une mission d'audit interne.....	64

### ❖ Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne. Cas SOCOTHYD

Section 01 : Présentation de la structure d'accueil.....	73
Section 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne du cycle Approvisionnement.....	76
Section 03 : Analyse de la fonction audit interne.....	89

## ❖ Conclusion générale.

## ❖ Bibliographie.

## ❖ Annexes.



# RESUME

L'audit interne est l'aboutissement d'une démarche comportant une série d'actes, d'observation, de lecture, d'évaluation, d'entretien, de communication et de synthèse...toutes ces actes exigent de l'auditeur un professionnalisme particulière pour bien maîtriser cette activité.

Il se caractérise par une méthodologie rigoureuse permettant à l'auditeur interne de suivre ses missions avec un certain degré d'efficacité, tout en utilisant une boîte à outils large et diversifiée. En effet cette approche consiste à détecter toutes les anomalies et les dysfonctionnements relatifs au processus, activité ou opération auditée, d'analyser les causes de survenances de ces faits, de prévoir les conséquences et enfin d'émettre des recommandations pertinentes visant l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne, instauré au niveau de l'entreprise.

Le rôle de l'audit interne est d'une importance majeure considère comme un véritable outil d'aide à la gestion de l'entreprise et assure l'efficacité de système de contrôle interne. Donc il peut apporter une réelle valeur ajoutée en matière de réalisation des objectifs de l'entreprise.

**Les mots clés :**

**Audit Interne, Contrôle Interne, Contrôle de Gestion, Entreprise, Auditeur, Les risques.**

## **INTROUDUCTION GENERALE :**

Selon l'approche économique, l'entreprise est définie comme une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens et/ou des services destinés à la consommation. Cette entité exerce dans un environnement concurrentiel, elle doit fixer des objectifs à atteindre.

L'entreprise est un acteur majeur de l'économie, c'est le lieu de production de la richesse, autrement dit : le lieu où s'organisent les capacités humaines, c'est pourquoi il faut prendre les décisions afin d'atteindre les besoins fixés d'avance. Pour que l'entreprise arrive à réaliser ces finalités, elle doit définir des stratégies, coordonner entre les différentes fonctions et mettre en place des techniques qui l'aident dans la gestion de l'entreprise, parmi lesquelles on trouve la fonction d'audit.

L'audit est un métier en pleine expansion lié à la nécessité de fiabiliser les paramètres financiers et les informations à la disposition de ceux qui ont la charge de définir les orientations de l'entreprise et de les gérer quotidiennement, à cause de l'extension de ce concept et l'élargissement de son champ d'application. Quelques critères permettant de mieux saisir la notion d'audit, on trouve :

Les critères statutaires où on distingue entre l'audit légal, l'audit contractuel et les critères géographiques où on distingue l'audit interne de l'audit externe. L'audit selon ce dernier critère est beaucoup plus connu sous le nom d'audit comptable et financier et dans notre recherche on se base sur **Audit Interne.**

D'après l'ensemble des connaissances et des techniques requises pendant nos études et le stage pratique qu'on a effectué au sein de l'entreprise, on a constaté que l'audit interne est l'une des fonctions fondamentales dans la firme. Il est considéré comme outil d'assurance pour les différentes parties prenantes à l'intérieur de l'entreprise.

Pour ces raisons et d'autres, nous avons opté pour le thème suivant :

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

## **La problématique :**

L'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation afin d'examiner et d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, l'auditeur examine les différentes activités de l'organisation, évalue les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser et s'assurer de la fiabilité des documents comptables et financiers. Si le service d'audit ne répond pas aux attentes de la Direction Générale, celle-ci devrait prendre les mesures adéquates pour le mettre à niveau.

Le mémoire propose de répondre à la conjecturale question :

## **Comment l'audit interne permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs ?**

Cette préoccupation constitue le point focal de notre recherche et que nous souhaitons résoudre en vue d'y apporter d'éventuelles contributions quand à l'apport de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. La question principale peut être divisée en questions secondaires comme suit :

- 1- Quelle est la notion d'audit interne ?
- 2- Existe-t-il une relation entre l'audit interne et les autres fonctions voisines de l'entreprise ?
- 3- Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne à l'entreprise ?

D'après ces questions on peut émettre une hypothèse principale qui est :

## **L'audit interne joue un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise**

Pour répondre à l'ensemble des questions précédentes, nous proposons les hypothèses ci-dessus :

- 1- L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations.
- 2- Le positionnement de la fonction audit interne est bien adapté.
- 3- L'audit interne apporte des conseils et contribue à créer de la valeur ajoutée.

## **L'importance de la recherche :**

Cette recherche provient de l'importance de la fonction d'audit interne où elle est considérée comme l'une des activités primordiales au sein de l'entreprise. L'audit interne est avant tout une forme de contrôle du fonctionnement s'appliquant à l'ensemble des investigations prévues dans l'entreprise. Un continuel effort d'adaptation du management à la globalisation de l'économie et l'ouverture des marchés. En effet, on ne peut pas concevoir aujourd'hui une grande entreprise sans la présence d'un auditeur interne.

Autrement dit, c'est une fonction centralisée et organisée avec des règles communes pour tous. L'audit concerne aujourd'hui tous les secteurs d'activités marchands et non marchands : industries et commerce, services, banques, assurances, secteur publique, secteur associatif, hôpitaux et professions libérales...etc. L'audit interne n'est pas limité autour de l'audit comptable et financier du commissariat aux comptes avec l'objectif majeur de certifier les états financiers.

Ayant porté notre choix sur la contribution de l'audit interne à la réalisation de l'objectif de l'entreprise, il nous a semblé intéressant de sanctionner la fin de notre cycle de master, par l'élaboration d'un travail lié au domaine de l'audit interne d'entreprise.

## **La méthodologie et les techniques utilisées :**

Toute recherche nécessite une méthodologie et un ensemble des techniques d'investigations. Dans notre approche méthodologique, nous nous sommes fixés une méthode de travail qui consiste dans un premier temps au traitement des données.

Les méthodes qu'on a utilisées sont :

- ❖ **La méthode historique :** Est basée sur les faits historiques. D'où nous avons eu à analyser la genèse des faits étudiés, leurs antécédents et leurs successions dans le temps pour mieux comprendre et expliquer les faits actuels. Par ces faits, nous entendons ici, la structure fonctionnelle actuelle de l'audit interne, ses qualités et ses défauts.
- ❖ **L'approche descriptive :** Qui nous permettra de présenter et de décrire certains phénomènes et réalités relatifs à notre objet d'étude.
- ❖ **L'approche déductive :** A partir de connaissances théories, concepts, à émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits.

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 directe et d'interview** : Celles-ci nous permettent d'entrer en contact direct avec certains responsables de l'entreprise, afin de recueillir des informations.
- ❖ **La technique de questionnaire** : La distribution de questionnaires aux responsables, cadres et agents de l'entreprise pour accéder aux données relatives à notre thème. Et c'est ainsi que nous pourrions atteindre l'objectif de notre recherche.

En réponse à la problématique posée ainsi qu'aux différentes questions, nous avons scindé ce travail en quatre (4) chapitres :

**Le premier chapitre** est consacré au traitement de l'audit interne : l'historique, son rôle, le code de déontologie et les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

**Le deuxième** traitera l'audit interne au sein de l'entreprise : l'audit interne et les autres fonctions voisines (Contrôle de Gestion, Audit Externe, Inspection) et le contrôle interne en tant que dispositif privilégié de maîtrise des risques.

**Le troisième** abordera l'approche organisationnelle de l'audit interne à travers une présentation de la méthodologie adoptée par l'auditeur interne et les différents outils utilisés par l'auditeur.

**Le quatrième et dernier chapitre** portera sur le cas pratique qui se caractérise par la présentation d'un questionnaire et le déroulement d'une mission d'audit interne (cycle Approvisionnement) au niveau de la **SOCOTHYD** (Société de Coton Hydrophile).

**Le**  
**Cadre théorique**  
**De l'audit interne**

Chapitre  
(01)

## Introduction :

L'étude de l'audit interne répond à des attentes réelles des entreprises. A l'heure de la mondialisation, des privatisations, des mises à niveau et des restructurations des entreprises et des groupes... l'utilité de l'audit est de plus en plus évidente.

Le but essentiel de l'audit est de s'assurer de la maîtrise de la gestion des entreprises et proposer des actions de progrès pour les rendre plus performantes et plus compétitives.

L'audit interne est une technique d'évaluation et de diagnostic, est une démarche volontariste. Elle découle d'une volonté du sommet stratégique à cerner les points forts et les points faibles du management.

L'objectif de ce premier chapitre est de contribuer à mieux cerner les multiples aspects d'un concept lié à l'audit interne et les normes professionnelles pour la bonne pratique de l'audit interne. Il représente la revue de littérature sur laquelle nous nous sommes basés afin de collecter les informations nécessaires à notre étude, extraite essentiellement des différents ouvrages.

Dans ce chapitre nous tenterons de présenter :

**Section 01 :** La dimension historique de l'audit interne.

**Section 02 :** Généralité sur l'audit interne ;

**Section 03 :** Le cadre de référence de l'audit interne.

# **Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne**

---

## **Section 01 :**

### **LA DIMENSION HISTORIQUE DE L'AUDIT INTERNE**

L'audit interne est une activité d'assurance et conseil à la gestion qui a beaucoup évolué depuis la seconde guerre mondiale. Elle touche toutes les activités de l'entreprise et assure par conséquent une grande variété de services d'audit et de conseil.

#### **1- EVOLUTION HISTORIQUE DE L'AUDIT :<sup>1</sup>**

Progressivement, le terme d'audit a connu un élargissement à la fois horizontal et vertical en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Toutes ces « vertus » associées au mot audit ont fortement contribué à son développement et à sa généralisation.

En effet, sur le plan vertical, le champ d'application ou les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période. Sur le plan horizontal, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises.

Mais cette extension du concept et l'élargissement de son champ d'application dans des domaines qui ne lui étaient pas familiers n'ont pas toujours contribué au renforcement de l'image de l'audit et à sa clarification. Toutefois, quelques critères permettent de mieux saisir la notion d'audit. Ainsi, il peut être appréhendé selon les critères statutaires et géographiques.

Selon le critère statutaire, on distingue l'audit légal de l'audit contractuel. La légalité de l'audit repose sur le fait que l'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire. Il se confond le plus souvent avec le commissariat aux comptes et aboutit à une certification des états financiers. En revanche, un audit peut être souhaité ou sollicité par une entreprise en dehors de

---

<sup>1</sup> JACQUE Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, 7eme édition, PARIS, 2010, P 36.



# **Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne**

---

toute obligation légale pour répondre à des besoins spécifiques. On parlera alors d'audit contractuel, dans la mesure où les missions d'un tel audit sont définies par le client.

L'audit peut être aussi examiné en fonction de la nature des objectifs assignés à la mission. Entrant dans ce cadre, l'audit financier et l'audit opérationnel. L'audit financier apparaît comme la forme d'audit la plus ancienne et la plus connue du public. Pour ce dernier, l'objectif principal est la certification du bilan et des comptes de résultats, à partir de deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels. Pour l'audit opérationnel, plus orienté vers les opérations de gestion, l'objectif est « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant l'économie, l'efficacité et l'efficacités des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs ».

C'est donc la recherche de l'efficacité, de l'efficacité, bref de l'amélioration des performances de l'entité auditée qui anime l'auditeur opérationnel.

Ainsi, selon le critère géographique, on distingue l'audit interne et l'audit externe. Ce dernier est beaucoup plus connu sous le nom d'audit comptable et financier. Il est exercé par des experts indépendants de l'entité à auditer. En revanche, l'audit interne, est réalisé par des salariés de l'entité auditée. Il convient de préciser, dans un premier temps, la notion et les missions de l'audit interne avant d'aborder, dans un deuxième temps, les fondements théoriques et pratiques de la création d'un service d'audit interne.

## **2- LA NAISSANCE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE :**

### **2-1- Naissance au niveau international :**

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

Jusque là, uniquement les cabinets d'audit externe exerçaient leurs métiers de certification des comptes, bilans et états financiers, les entreprises qui subissaient cette récession cherchaient à minimiser leurs dépenses et donc à réduire les charges liées à la revue périodique de leurs comptes.

Les entreprises cotées en bourse faisaient appel aux cabinets d'audit externe pour avoir la certification des états financiers. Avec la crise financière, ces entreprises ont eu la réflexion de

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

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

Au fil des années, cette fonction s'est répandue dans tous les domaines et elle est passée du domaine purement comptable à l'ensemble des fonctions et opérations de l'entreprise. Ainsi le développement et la propagation de cette fonction à travers le monde est liée à l'existence de deux instituts : L'IIA en premier lieu et L'IFACI par la suite.

- **IIA (Institut of Internal Auditeurs) :** c'est une association professionnelle fondée en 1941 aux USA, son rôle principal consiste à définir le cadre de référence de la pratique d'audit interne et d'assurer une diffusion des idées et des techniques les plus répandues en matière d'audit interne, actuellement L'IIA regroupe plus de 170.000 auditeurs répartis en 160 pays.
- **IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) :** fondé en 1965 sous le statut associatif, IFACI fédère 4000 auditeurs issus de quelque 900 organismes des secteurs public et privé. L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne rassemble plus de 5600 professionnels de l'audit et du contrôle interne et plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'institut favorise la diffusion des normes internationales de l'audit interne et des meilleures pratiques des métiers de la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à (L'IIA) qui bénéficie d'un réseau de 180000 adhérents.<sup>1</sup>

## 2-2 - L'audit interne en Algérie:

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

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

---

<sup>1</sup>[WWW.IFACI.ORG](http://WWW.IFACI.ORG), Date de consultation : le 15/07/2014, Heure : 16 :02.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

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

## ❖ **A.A.C.I.A : « Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens » :**

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

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

- ✓ De promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- ✓ De créer et d'entretenir des liens entre les auditeurs pouvant favoriser la coopération et les échanges ;
- ✓ De proposer des axes de formation et de perfectionnement à l'audit interne ;
- ✓ De rassembler et diffuser une documentation sur l'audit interne ;
- ✓ De rechercher et développer des principes et des règles méthodologiques en respect de la déontologie de la profession ;
- ✓ De créer et d'entretenir des relations étroites avec les associations nationales et étrangères poursuivant des objectifs similaires»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Mémoire de l'école supérieure des banques (ESB) « pratique de l'audit interne en milieu bancaire », Décembre 2011.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## Section 02 :

### GENERALITE SUR L'AUDIT INTERNE

L'audit interne est défini comme une activité, et avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées à celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter la plus de valeur ajoutée. L'audit interne doit être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs.

Elle dispose en fait des caractéristiques d'une profession normée à l'échelle internationale : mêmes définitions, mêmes standards professionnels, même code de déontologie, un examen mondialement reconnu, le CIA (Certified Internal Auditor), auquel est venu s'ajouter pour les pays francophones le DPAI (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne) c'est un diplôme délivré par l'IFACI, une évaluation régulière enfin de son bon fonctionnement par des organismes indépendants.

L'audit interne est une fonction évolutive, elle a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

#### 1- LES DEFINITIONS DE L'AUDIT INTERNE :

L'Audit Interne est une activité indépendante qui apporte une assurance objective et des conseils pour fournir une valeur ajoutée et améliorer les opérations de l'organisation. Les définitions de l'audit interne sont nombreuses :<sup>1</sup>

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

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information. »

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

---

<sup>1</sup> JACQUE Renard (2010), op.cit, P73.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

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

L'audit interne est une fonction qui a connu plusieurs définitions, mais celle qui paraît la plus appropriée est la définition officielle présentée par L'IIA, qui a été approuvée en juin 1999 par les instances dirigeantes de ce dernier.

## ⇒ Définition internationale de l'audit interne (la définition officielle) :

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »<sup>1</sup>

Du fait de la variété des domaines à couvrir et des missions à conduire, l'audit interne doit disposer d'une gamme de compétences toujours plus étendue. La formation permanente constitue un facteur clé de performance au plan individuel et collectif.

Cette nouvelle définition insiste fort justement sur l'idée d'indépendance et en cela elle s'ajuste très exactement sur les normes. La cohérence est désormais totale entre les différents textes régissant la fonction.

## 2- LES CARACTERISTIQUES DE L'AUDIT INTERNE :

A partir de la définition officielle de l'audit interne, trois caractéristiques sont associées à la fonction de l'audit :

### 2-1 Audit interne : fonction universelle :

La fonction d'audit interne s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions. En effet, quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite), sa nature (commerciale, industrielle, services), l'audit interne peut, sinon doit être utilisé pour maîtriser les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

---

<sup>1</sup>[WWW.IFACI.ORG](http://WWW.IFACI.ORG), Date de consultation, Le 15/07/2014.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## 2-2- Audit interne : fonction périodique :

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

## 2-3- Audit interne : fonction indépendante :

L'audit interne est une fonction indépendante, qui est une condition essentielle pour l'exercice du métier. L'auditeur doit être indépendant des activités qu'il contrôle et de toute influence qu'il peut subir. Cette indépendance va lui permettre d'apporter un jugement fondé et sans influence.

Toutefois, « l'indépendance est plus qu'un slogan ou un mot d'ordre : elle est le climat dans lequel le département d'audit interne doit vivre, respirer et fonctionner »<sup>1</sup>.

## 3- LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE :

- ⇒ Evaluer les processus afin d'émettre des observations sur les risques, s'assurer du respect des principes édictés par la direction générale, par le comité d'audit, par le conseil d'administration ;
- ⇒ Evaluer l'ensemble des opérations, c'est pourquoi il doit être présent partout dans l'entreprise ;
- ⇒ Assister le management de l'entreprise dans la résolution des différents problèmes relatifs au fonctionnement de l'entreprise ;

Ainsi, « considéré comme acteur de la mise en œuvre de la réglementation, l'audit interne présente un rôle qui consiste principalement :

- A présenter aux organes de direction et d'administration les objectifs et les enjeux du contrôle interne, non seulement du point de vue des obligations réglementaires mais surtout au regard de la maîtrise de l'activité de l'établissement, de sa pérennité et à veiller à la correcte compréhension par l'ensemble des intervenants ;
- S'assurer, à travers des contrôles périodiques, de l'existence et de la correcte application des procédures de contrôle interne et de maîtrise des risques, d'identifier les éventuels dysfonctionnements et suggérer des axes d'amélioration ;
- Il rend compte de sa mission à l'organe de direction et au comité d'audit »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sawyer L.B, « La pratique de l'audit interne », 2ème édition, IIA, (1976), P2.

<sup>2</sup>Mémoire de l'école supérieure des banques(ESB), (2010), OP.CIT

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## 4- LES OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE :

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

### L'audit interne :

- A pour objet d'assister les responsables de l'entreprise, dans l'exercice efficace de leurs missions. Dans cette optique, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable ;
- Doit permettre d'évaluer avec indépendance et compétence, la conduite des opérations au sein d'une entité ainsi que la qualité des contrôles appliqués en vue de leurs éventuelles améliorations ;
- Doit être capable d'agir de manière préventive et consultative. Il doit en outre inciter les responsables à pratiquer le "contrôle interne", qui lui, doit être perçu comme une exigence et une partie intégrante de leurs structures ;
- Doit permettre " d'intéresser" et de "motiver" les responsables dans l'exercice de leurs fonctions, grâce à des programmes de formations appropriés. Ils doivent toutefois prendre conscience que la mise en place et le bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne est également de leurs responsabilités ;
- Doit pouvoir examiner les opérations aux points de vue de la sécurité, de la sûreté, de l'adéquation, de l'efficacité et de l'utilisation économique des ressources. Dès lors, l'audit interne doit se préoccuper du rapport coût/bénéfice dans toutes ses évaluations et recommandations ;
- Doit examiner le respect des directives émises par la direction générale. IL aura également à assurer le suivi de ses recommandations en ce qui concerne leur mise en application dans les délais voulus ;
- Enfin, l'audit interne doit favoriser l'amélioration des performances. Ses recommandations à la direction de l'entreprise doivent aider à renforcer la philosophie de celle-ci en matière de management. Par ailleurs, l'audit doit entretenir des contacts intenses et constructifs dans toute l'organisation pour détecter rapidement les changements et les faiblesses possibles pour réagir ainsi avec vivacité.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## Section 03 :

### LE CADRE DE REFERENCE DE L'AUDIT INTERNE

Toute fonction est régie par un cadre réglementaire et des lois afin de l'organiser, c'est ainsi que l'audit interne qui est considéré comme fonction normée, va aborder le cadre de référence de l'audit interne se matérialisant par un code de déontologie et des normes professionnelles internationales. Ce cadre établi par L'IIA « The Institute of Internal Auditors », est constitué pour l'essentiel de trois documents :

- La définition internationale de l'audit interne ;<sup>1</sup>
- Le code de déontologie ;
- Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne.

#### 1- L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FONCTION :

C'est en 1941 qu'a été fondé aux États-Unis « **The Institute of Internal Auditors** » (IIA). Longuement marqué par ses origines anglo-saxonnes, l'IIA s'est progressivement internationalisé au fur et à mesure qu'augmentait le nombre des Instituts nationaux affiliés. Il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche :

- ✓ Publie ouvrages et revues (The Internal Auditor) ;
- ✓ Organise un examen professionnel de plus en plus apprécié (The Certified Internal Auditor Examination, CIAE) ;
- ✓ Organise les conférences et colloques pour l'ensemble de ses membres.

L'audit interne connaît d'autres regroupements que l'Institut International et, ce en fonction des affinités et des besoins. Citons particulièrement la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (CEIAI regroupant 30 Instituts nationaux d'audit interne) et « L'Union Francophone de l'Audit Interne » (UFAl). Ces deux regroupements permettent des échanges fréquents et fructueux qui bénéficient à la Communauté Internationale de L'audit Interne.

---

<sup>1</sup>Déjà présentée dans la section précédente (définition de L'IIA).



# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## 2- LES NORMES DE L'AUDIT INTERNE :

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. »<sup>1</sup>.

Les normes d'audit interne se composent de :

- ❖ le code de déontologie.
- ❖ Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :
  - les normes de qualification qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
  - les normes de fonctionnement qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
  - les normes de mise en œuvre qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

### 2-1- Le code déontologie :

#### 2-1-1- La définition déontologie :

« Ensemble des principes et des devoirs qui régissent une profession ou un métier, la conduite de ceux qui l'exercent et les relations que ceux-ci entretiennent avec leurs clients et leur environnement. Lorsqu'on évoque la déontologie de l'audit, on pense généralement à l'indépendance d'esprit, à la recherche de l'objectivité et au devoir de discrétion »<sup>2</sup>

#### 2-1-2- Définition du code de déontologie :

« C'est un ensemble de règles, de principes édictant des comportements qu'un auditeur interne est tenu de respecter, ce code a été publié pour la première fois en 1968 par le conseil d'administration de L'IIA. Révisé en 1988, en 2000 et la dernière publication date de janvier 2009. »<sup>3</sup>(72 % des responsables d'audit interne font adhérer leurs auditeurs au code de déontologie.

---

<sup>1</sup>Elles sont publiées en langue française par l'IFACI, Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, 2009.

<sup>2</sup>[WWW.THEIIA.ORG](http://WWW.THEIIA.ORG) (audit), consulté le 21/07/2014, à 21 :00H.

<sup>3</sup>[WWW.THEIIA.ORG](http://WWW.THEIIA.ORG) (audit), consulté le 21/07/2014.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

Le code de déontologie comprend, des principes fondamentaux et des règles de conduite.<sup>1</sup>

## a)- Les principes fondamentaux :

Selon ce code de déontologie « code of ethics » de L'IIA traduit par L'IFACI, il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les quatre principes fondamentaux suivants : Intégrité, Objectivité, Confidentialité et Compétences.

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

## b)- Les règles de conduite :

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

- ✓ Accomplir honnêtement les missions.
- ✓ Respecter la loi.
- ✓ Ne pas prendre part à des activités illégales.
- ✓ Respecter l'éthique.
- ✓ Etre impartial.
- ✓ Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement.
- ✓ Révéler les faits significatifs.
- ✓ Protéger les informations.
- ✓ Ne pas en tirer un bénéfice personnel.

---

<sup>1</sup>IFACI, le Code de Déontologie, publication le : 01/01/2009, disponible sur le site [www .theiia.org](http://www.theiia.org) (audit).

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

- ✓ Ne faire que ce qu'on peut faire.
- ✓ Améliorer ses compétences.
- ✓ Respecter les normes. »<sup>1</sup>

## 2-2- Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de L'IIA, pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités. La première de ces normes a été faite en 1978 par les organes de L'IIA et cette publication a fait l'objet de plusieurs mises à jour : 2003, 2008, 2011.<sup>2</sup>

Les Normes sont des principes obligatoires constituées :

- ✓ De déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel.
- ✓ D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les Normes utilisent des termes ayant un sens spécifique. En particulier les Normes utilisent le mot « must » pour spécifier une exigence impérative et le mot « should » lorsque le respect de la disposition est recommandé sauf si, en faisant preuve de jugement professionnel, des adaptations sont justifiées par les circonstances.

Il est indispensable de prendre en considération les déclarations et les interprétations ainsi que les significations spécifiques des termes pour comprendre et appliquer correctement les Normes et se composent :

Des Normes de :

- ✓ Qualification.
- ✓ Fonctionnement.
- ✓ Mise en œuvre.

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, op.cit, P 108.

<sup>2</sup>IFACI, CRIIPP normes, publication Octobre 2008, révision Octobre 2012, Disponible sur le site [WWW.THEIIA.ORG](http://WWW.THEIIA.ORG) (audit).

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance.

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

Les Normes s'appliquent aux auditeurs internes et à l'activité d'audit interne. Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux Normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelle. De plus, ils doivent se conformer aux Normes relatives aux responsabilités associées à leur poste. Les responsables de l'audit interne ont la responsabilité d'assurer la conformité globale de l'activité d'audit interne avec les Normes et d'en rendre compte.

## **2-2-1- Les normes de qualification :<sup>1</sup>**

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant les missions d'audit interne. A la dernière publication des normes, elles étaient au nombre de dix-huit (18).

Les normes de qualification se décomposent en quatre sous- catégories :

### **Groupe01 :**

#### **1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités :**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de Cette fonction, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.

#### **1010 - Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes dans la charte d'audit interne :**

Le caractère obligatoire de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes doivent être reconnues dans la charte d'audit interne. Le responsable de l'audit interne présente la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi que les Normes à la direction générale au Conseil.

---

<sup>1</sup>[WWW.THEIIA.ORG](http://WWW.THEIIA.ORG) (audit), Consulté Le 21/07/2014.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## **Groupe02 :**

### **1100 – Indépendance et objectivité :**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

### **1110 - Indépendance dans l'organisation :**

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Il doit confirmer au Conseil, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.

### **1111 - Relation directe avec le Conseil :**

Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

### **1120 – Objectivité individuelle :**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

### **1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité**

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

## **Groupe03 :**

### **1200 – Compétence et conscience professionnelle :**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

### **1210 – Compétence :**

Les auditeurs et l'équipes de l'audit interne doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

### **1230 – Formation professionnelle continue**

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres aptitudes par une formation professionnelle continue.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## **Groupe04 :**

### **1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

### **1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

### **1311 – Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter :

- Une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- Des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

### **1312 – Évaluations externes**

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiées, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- Des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe.
- Des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

### **1320 – Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité :**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale ainsi qu'au Conseil.

### **1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » :**

Le responsable de l'audit interne peut indiquer que l'activité d'audit interne est conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité l'ont démontré.

### **1322 – Indication de non-conformité :**

Quand la non-conformité de l'activité d'audit interne avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ou encore les Normes a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## 2-2-2- Les normes de fonctionnement <sup>1</sup>:

Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis, elles sont au nombre de 31 et classées en sept (7) groupes.

### **Groupe 01 :**

#### **2000 – Gestion de l'audit interne :**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

#### **2010 – Planification :**

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

#### **2020 – Communication et approbation :**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir au cours de l'exercice. Il doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

#### **2030 – Gestion des ressources :**

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

#### **2040 – Règles et procédures :**

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

#### **2050 – Coordination :**

Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

#### **2060 – Rapports à la direction générale et au Conseil :**

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :

---

<sup>1</sup>[WWW.THEIIA.ORG](http://WWW.THEIIA.ORG), Consulté Le 21/07/2014.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

- ✓ De l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants.
- ✓ Des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise.
- ✓ De tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du Conseil.

## **2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne :**

Lorsque l'activité d'audit interne est réalisée par un prestataire de service externe, ce dernier doit alerter l'organisation qu'elle reste responsable du maintien d'un audit interne efficace.

### **Groupe 02 :**

#### **2100 – Nature du travail :**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

#### **2110 – Gouvernement d'entreprise :**

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- ✓ Promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- ✓ Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- ✓ Communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- ✓ Fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

#### **2120 – Management des risques :**

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

#### **2130 – Contrôle :**

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.



# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## **Groupe 03 :**

### **2200 – Planification de la mission :**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

### **2201– Considérations relatives à la planification**

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- ✓ Les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée.
- ✓ Les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable.
- ✓ La pertinence et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle approprié.
- ✓ Les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle de l'activité.

### **2210 – Objectifs de la mission :**

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

### **2220 – Champ de la mission :**

Le champ doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2230 – Ressources affectées à la mission :**

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

### **2240 – Programme de travail de la mission :**

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

## **Groupe 04:**

### **2300 – Accomplissement de la mission :**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2310 – Identification des informations :**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

## **2320 – Analyse et évaluation :**

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

## **2330 – Documentation des informations :**

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

## **2340 – Supervision de la mission :**

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

## **Groupe 05 :**

### **2400 – Communication des résultats :**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats **de la** mission.

### **2410 – Contenu de la communication :**

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

### **2420 – Qualité de la communication**

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

### **2421 – Erreurs et omissions :**

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

### **2430 – Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » :**

Les auditeurs internes peuvent indiquer dans leur rapport que leurs missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

### **2431 – Indication de non-conformité :**

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au code de déontologie ou aux normes, la communication des résultats doit indiquer :

- ✓ Les principes ou les règles de conduite du Code de Déontologie, ou les Normes avec lesquelles la mission n'a pas été en conformité ;
- ✓ La ou les raisons de la non-conformité ;

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

✓ L'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

## **2440 – Diffusion des résultats :**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

**2440-C1** – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre.

**2440-C2** – Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la direction générale et au Conseil.

## **2450 – Les opinions globales :**

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

## **Groupe 06 :**

### **2500 – Surveillance des actions de progrès :**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

## **Groupe 07 :**

### **2600 – Communication relative à l'acceptation des risques :**

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.

### **2-2-3- Les normes de mise en œuvre<sup>1</sup> :**

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et celles de fonctionnement applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

---

<sup>1</sup>[WWW.THEIIA.ORG](http://WWW.THEIIA.ORG), Consulté Le 21/07/2014.

# Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne

---

- **Activités d'assurance :**

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération des missions d'assurance.

- **Activité de conseil :**

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent deux intervenants :

- ✓ La personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne.
- ✓ La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés : le client.

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



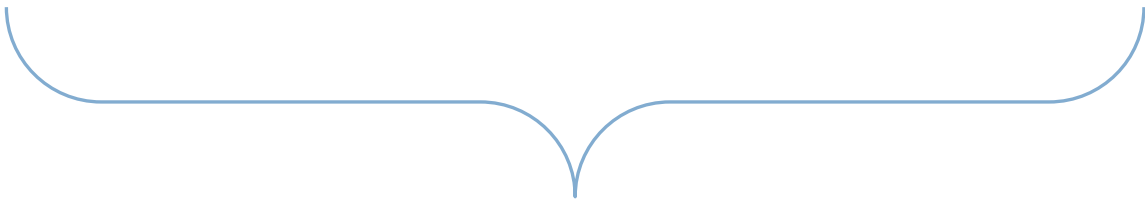
## Conclusion

De création récente comparativement aux autres fonctions de l'entreprise, l'audit interne peut représenter une activité mal comprise ou non appréciée à sa juste valeur.

La nature des activités de l'entreprise implique l'existence d'un bon système de contrôle interne, et une maîtrise permanente de toutes les activités. C'est ainsi, que la fonction audit interne est devenue une nécessité absolue.

L'audit interne s'exerce dans le cadre d'un référentiel international permettant une gestion optimale de la fonction et se caractérise par une démarche permettant la détection des dysfonctionnements et leur prise en charge de manière efficace et continue.

Sa mission consiste à analyser les risques, les anomalies qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Sa principale mission est de s'assurer qu'il existe un dispositif de contrôle interne évolutif et parfaitement adapté à sa conjoncture.



**L'audit  
Interne au sein  
De l'entreprise**

**Chapitre  
(02)**

### Introduction :

L'activité de l'audit interne pourrait faire naître à première vue plusieurs confusions avec d'autres fonctions (Audit externe, le contrôle de gestion et l'inspection) néanmoins, une étude plus approfondie nous permet aisément d'engager les spécificités de chaque fonction.

Nous allons procéder à une étude comparative entre l'audit interne et les autres métiers voisins qui jouxtent son domaine d'application afin de bien positionner cette dernière et d'éviter les confusions entre elles.

L'objet de ce chapitre consiste à présenter le positionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise et d'exposer son évolution, ainsi que les différents types. On terminera le chapitre par la présentation de contrôle interne. Car ce dernier est le domaine d'activité de l'audit interne.

Nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

**Section 01 :** Positionnement de l'audit interne par rapport aux autres métiers voisins.

**Section02 :** L'évolution de l'audit interne.

**Section 03 :** Les fondements théoriques et conceptuels du contrôle interne.

## Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise

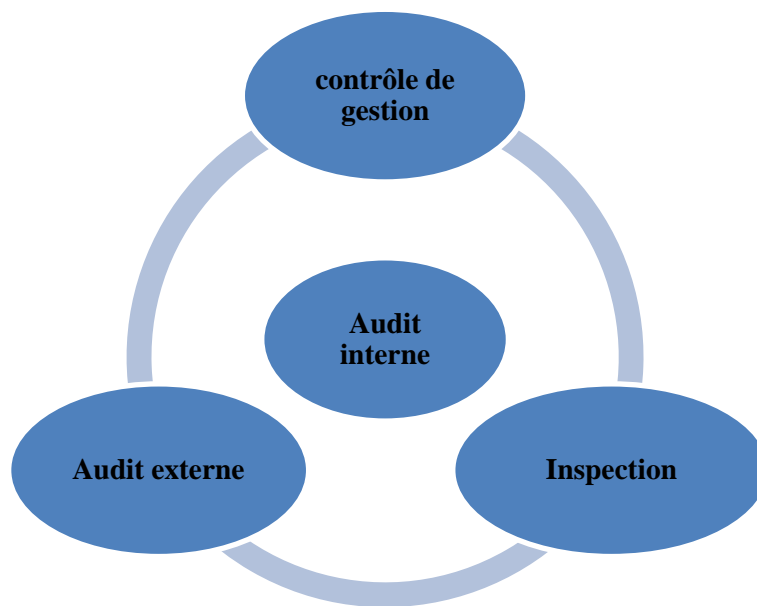
---

### Section 01 :

#### POSITIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE PAR RAPPORT AUX AUTRES METIERS VOISINS

Pour une meilleure clarification du positionnement de la fonction d'audit interne au sein d'une organisation et du rôle qu'il est appelé à jouer, nous allons présenter des fonctions proches en mettant l'accent sur les points de divergence existantes entre elles et l'audit interne.

Figure N° 01 : Les métiers voisins de l'audit interne



Source : Etablie par nos soins.

### 1. AUDIT INTERNE ET AUDIT EXTERNE :

#### 1.1. Définition de l'audit externe :

« L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers, et plus précisément (...) certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Jacques Renard ,(2010), OP.CIT, P80.



## Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise

### 1.2. Comparaison entre les deux fonctions :

Tableau N°01 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe.

Éléments de comparaison	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la Direction Générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du Conseil d'Administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
Statut	Appartient à l'entreprise	Prestataire de service indépendant
Mission	Liées aux préoccupations de la direction générale	Liées à la certification des comptes.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apprécier la maîtrise des activités de l'Entreprise</li><li>- Recommander des actions pour les améliorer</li></ul>	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"><li>- Constatations des risques de dysfonctionnement.</li><li>- Identification des causes.</li><li>- Définition des actions à mener.</li></ul>	Constats de carence à partir de l'examen des circuits clés et des montants.
Obligations	Obligation des résultats	Obligation de moyens

Source : KHELASSI Réda « les applications de l'audit interne », Edition Houma, (2010),

P40.

## 2. Audit interne et le contrôle de gestion :

### 2.1. Définition du contrôle de gestion :

« Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision, en peut le définir comme étant un système global d'informations internes permettant la centralisation, la synthèse et

## Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise

l'interprétation de l'ensemble des données relatives aux performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise ». <sup>1</sup>

Les points communs entre l'audit interne et le contrôle de gestion sont :

- Les deux fonctions ont un caractère universel ;
- Toutes les deux requièrent un rattachement à la plus haute hiérarchie, car elles doivent être indépendantes ;
- Elles n'ont pas plus le pouvoir de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise. (n'ont pas le pouvoir opérationnel) ;
- Les deux fonctions se réalisent dans l'incertitude.

### 2.2. Comparaison des deux fonctions :

**Tableau N°02 :** Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

Éléments de comparaison	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectifs	L'évaluation des procédures De contrôle interne.	Mesurer les performances à travers les réalisations. Il met en grade contre les écarts survenus ou prévisibles et propose les actions qui devraient rétablir la situation.
Champ d'application	Toutes les fonctions de l'entreprise (qualité, sécurité, Relations, sociales).	S'appuie sur des informations essentiellement chiffrées : résultats réels ou Prévisionnels.
Périodicité	A un programme préfini annuel, soumis à l'approbation du conseil.	Dépend largement des résultats de L'entreprise et le la périodicité du Reporting.
Méthodes de travail	Spécifique à la fonction de l'audit interne.	S'appuie sur les informations opérationnelles (prévisions et réalisations) qui sont largement analytiques et déductives.

**Source :** J.RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », (2010), P94.

<sup>1</sup>KHELASSI Réda « les applications de l'audit interne », édition Houma, 2010, P46.

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

### **2.3. Les complémentarités :**

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux activités très complémentaires :

✓ L'audit interne va apporter au contrôle de gestion la garantie sur la qualité de l'information. De même le contrôle de gestion exerce ses activités de manière plus efficace lorsque les informations qui lui sont transmises par un système de contrôle interne fiable sont validées par l'auditeur interne ;

✓ L'auditeur interne trouvera auprès du système de contrôle de gestion des informations sous forme de clignotant qui devront attirer son attention sur les points faibles à prendre en considération dans les missions d'audit ;

✓ Le contrôle de gestion peut également faire l'objet d'un audit, afin de savoir par exemple si les indicateurs ainsi que les référentiels choisis, pour l'élaboration du tableau de bord, sont appropriés et représentent de mieux l'activité de l'entreprise.

### **3. AUDIT INTERNE ET L'INSPECTION :**

Nombreux sont ceux qui distinguent mal la notion de l'audit interne et l'inspection. Les frontières de chacune d'elles, une des causes vient du fait que l'auditeur interne et l'inspecteur, sont tous les deux des membres à part entière du personnel de l'entreprise.

Cette confusion des fonctions est aggravée par le fait qu'on trouve des inspecteurs qui font l'audit interne et des auditeurs qui font de l'inspection.<sup>1</sup>

#### **3.1. Définition de l'inspection :**

« Le rôle de l'inspection est de s'assurer de l'application des instructions, des directives de la Direction ; elle ne les apprécie pas et ne les remet pas en cause. Par ailleurs, l'inspection s'intéresse généralement aux personnes et peut intervenir spontanément ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>P.SCHCK, J. VERA .O.BOURRAOUILH- PAREGE : « audit interne et référentiels de risques », paris, 2010. P 42.

<sup>2</sup>Mémoire de l'école supérieure des banques (ESB), (2011), OP.CIT.

## Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise

### 3.2. Eléments de comparaison entre l'audit interne et l'inspection :

Tableau 03 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.

Eléments de comparaison	Audit interne	Inspection
Régularité/efficacité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence,	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et les remettre en ordre.
Evaluation	Considère que le responsable critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement de systèmes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables, évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs
Sélection/Sélectivité	Répond aux préoccupations de management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative.

Source : P.SCHCK, J.VERA, O.BOURRAOUILH-PARÉGE(2010).Opcit.P42.

# **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

## **Section 02 :**

### **L'EVOLUTION DE L'AUDIT INTERNE**

Dans cette section nous tenterons de présenter l'évolution de l'audit interne à travers les différents âges et types d'audit.

#### **1. LES AGES DE L'AUDIT INTERNE :**

##### **1.1. L'Audit de Régularité/Conformité :**

L'Audit de Régularité/Conformité, relève d'une démarche relativement simple qui se traduit par la vérification de la bonne application des règles et des procédures en vigueur.

Il s'agira pour l'auditeur de comparer la règle à la réalité, en d'autres termes, ce qui devrait être fait et ce qui a été fait à l'aide d'un référentiel préexistant établi.

Après quoi l'Auditeur Interne aura la charge de notifier au responsable les anomalies et les dysfonctionnements qu'il aura décelé au cours de sa mission, et apportera les recommandations nécessaires afin de remédier à la situation en vue d'une bonne application des règles à l'avenir.

##### **1.2. L'Audit d'Efficacité :**

Il consiste à émettre une opinion, non pas uniquement sur l'application des procédures, mais également sur leurs qualités.

Aussi, il qualifié d'Audit de Performances car l'auditeur est amené à porter un jugement sur les procédures par rapport à ce qu'il considère comme efficace et efficient en référence à des normes et à des référentiels en la matière.

Pour ce faire l'auditeur devra faire appel à son expérience, à son savoir-faire dans le domaine audité pour construire un référentiel idéal.

##### **1.3. L'Audit de Management :**

L'Audit de Management incarne une nouvelle dimension de l'Audit Interne, constituant le stade ultime du développement de la fonction.

Au-delà des Audits de Conformité et d'Efficacité, l'auditeur s'intéressera à la cohérence entre la politique régissant l'entité auditée et la stratégie globale de l'entreprise.

Ce type d'audit ne doit être mené que par des auditeurs expérimentés, confirmés et jouissant d'une autorité suffisante pour être écoutés par les responsables.

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

En pratique, il s'agira d'effectuer :

- Une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;
- Une vérification de la manière dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- Un audit du processus de l'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

### **1.4. L'Audit de stratégie :**

Cette démarche de l'audit est entendue comme étant une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles évoluent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur se limitera à mettre en évidence les incohérences.

Ce type d'audit nécessite de très hautes qualifications et des compétences indéniables c'est pourquoi, il n'est pratiqué que par une infinité d'auditeurs.

L'audit se caractérise par deux activités distinctes mais complémentaires qui se servent mutuellement de référence, à savoir l'Audit Financier et l'Audit Opérationnel.

## **2. LES DIFFERENTS TYPES DE L'AUDIT INTERNE :**

### **2.1. L'Audit Financier :**

Est un examen limité ou approfondi des comptes et états financiers auquel procède un professionnel indépendant en vue de s'assurer que les états financiers sont sincères, réguliers, fiables et reflètent une image fidèle de l'entreprise.

Il peut être réalisé dans le cadre de plusieurs missions :

#### **Mission :**

- Légale de contrôle des comptes (Audit Financier légal) ;
- Contractuelle (Audit Financier contractuel) ;
- Pour propre compte (Audit Financier interne).

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

L'Audit Financier légal au niveau des banques et des établissements financiers, appelé aussi contrôle légal, est exercé par les commissaires aux comptes principalement pour le service de l'Assemblée Générale, ils ont également la charge de certifier les comptes.

L'Audit Financier interne, est quant à lui mené par les Auditeurs Internes pour le compte de la Direction Générale et du Conseil d'Administration.

### **2.2. L'Audit Opérationnel :**

Est une évaluation indépendante et objective des systèmes de contrôle interne prévalant dans les activités, fonctions, structures et opérations via desquelles l'entreprise réalise son objet social.

Il s'intéresse notamment au degré de maîtrise de l'entreprise des différents procédés de manière à lui faciliter d'atteindre des objectifs fixés.

Par ailleurs, l'Audit Opérationnel vise aussi à améliorer les performances de l'ensemble des fonctions assimilées à l'Audit Interne en prodiguant des conseils et des recommandations ainsi que la proposition de procédés en cohérence avec la politique de l'organisation.

# **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

## **Section 03 :**

### **LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS DU CONTROLE INTERNE.**

Afin de bien appréhender la notion de contrôle interne, cette section va présenter les différentes notions relatives à ce processus : quelques définitions de contrôle interne, ses objectifs, ses acteurs, et les principes en assurant son efficacité.

Après les nombreux scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines à la fin des années 1990 et au début des années 2000, les États-Unis ont adopté le 30 juillet 2002, la loi **Sarbanes Oxley Acts(SOX)**. Selon cette loi, le directeur général et le directeur financier doivent se déclarer responsables de la mise en place et du maintien d'un processus de contrôle interne comptable et financier au sein de leur entreprise et procéder à une évaluation de son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu.<sup>1</sup>

Le système de contrôle interne doit également porter sur le respect obligatoire des règles comptables (qui doivent assurer la fiabilité des obligations de reporting externe mais également du reporting interne de management) et comprendre des mesures pour assurer la fiabilité et la continuité des systèmes d'information.

#### **1. DEFINITIONS DU CONTROLE INTERNE :**

Depuis son apparition jusqu'à aujourd'hui, le contrôle interne a vu se succéder de nombreuses définitions visant une meilleure description et nous retenons les suivantes :

##### **1.1. Définition de « l'American Institute of Certified Public Accountants », en 1978 :**

« 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>2</sup>

---

<sup>1</sup> ELISABETH Bertin, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », édition d'organisation 2007, P53.

<sup>2</sup>J.RENARD, (2010), OP.CIT, P135.



## Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise

---

### 1.2. Définition de COSO 1 (Committee Of Sponsoring Organizations) 1992:

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

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »<sup>1</sup>

### 1.3. Définition de « COCO » (Criteria on Control Committee), « institut canadienne des comptables agréés » :

Pour le COCO : « Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- Efficacité et efficience du fonctionnement ;
- Fiabilité de l'information interne et externe ;
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes». <sup>2</sup>

### 1.4. Définition de « CDR AMF » (Cadre De Référence d'Autorité des Marchés Financier) :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ». <sup>3</sup>

D'après l'ensemble de ces définitions, nous pouvons déduire que :

- ✚ Le contrôle interne n'est pas une fonction, il est défini comme un processus et non seulement comme un ensemble de techniques et de dispositifs de sécurité ;
- ✚ L'efficacité y est placée en premier objectif ;

---

<sup>1</sup> ELISABETH Bertin, (2007), OP.CIT, P137.

<sup>2</sup> Idem, P57.

<sup>3</sup> Idem, P57.

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

- ✚ Il est mis en œuvre tous les acteurs de l'entreprise ;
- ✚ Il a un caractère universel ;
- ✚ Le contrôle interne ne garantit rien, il assure raisonnablement sur la maîtrise des opérations ;

### **2. LES OBJECTIFS ET LES ELEMENTS DU CONTROLE INTERNE <sup>1</sup>:**

Des objectifs permanents sont assignés au contrôle interne et sont au nombre de quatre (4) :

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

#### **2.1. La protection du patrimoine :**

Cet objectif était connu sous l'appellation : «sécurité des actifs », au premier lancement de la règle. En effet la préservation du patrimoine conditionne un bon système de contrôle interne, on entend par patrimoine :

- ❖ Tous les actifs immobilisés de toute nature : stocks, actifs immatériels ;
- ❖ Le personnel de la société qui constitue l'élément le plus précieux du patrimoine d'une entreprise ;
- ❖ L'image de l'entreprise, cette dernière peut être détruite suite à un incident fortuit ou à une mauvaise maîtrise des opérations.

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

Les informations fournies par une entreprise à l'environnement externe reflètent son image en tout ce qui concerne ses activités et ses performances, ces informations doivent être :

- ❖ Fiables et vérifiables ;
- ❖ Exhaustives ;
- ❖ Pertinentes ;
- ❖ Disponibles.

##### **2.2.1. Fiables et vérifiables :**

En plus de la bonne information, le système de contrôle interne doit permettre une vérification de son exactitude, il doit ainsi comporter toutes les preuves nécessaires afin de s'assurer de l'existence des garanties et justifications.

---

<sup>1</sup> J.RENARD, (2010), OP.CIT, P (145, 146, 147).

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

### **2.2.2. Exhaustives :**

Le contrôle interne doit s'assurer en plus de l'exactitude des informations qu'elles sont complètes, il doit donc garantir la prise en compte de tous les éléments lors du traitement.

### **2.2.3. Pertinentes :**

Les informations disponibles doivent être adaptées au but poursuivi, servant à améliorer les connaissances.

### **2.2.4. Disponibles :**

Le contrôle interne doit s'assurer de la production des informations au moment opportun, et en garantir l'accès facile.

### **2.3. Le respect des lois, règlements et contrats :**

Il s'agit de respecter toutes les dispositions législatives et réglementaires ainsi que des dispositions

Individuelles ou conjoncturelles. Lors d'une évaluation du dispositif de contrôle interne ce dernier ne doit révéler aucune insuffisance due à l'absence du respect des instructions.

### **2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations :**

- « **L'efficacité** : C'est le rapport : résultat/objectifs c.-à-d. utilisation des moyens affectés pour atteindre les objectifs ;
- **L'efficience** : C'est le rapport : résultat/coût c.-à-d. capacité d'atteindre les objectifs avec une utilisation minimale des moyens et ressources ».

Le contrôle interne doit s'assurer, de l'efficacité et l'efficience des opérations pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

## **3. LES ELEMENTS DU CONTROLE INTERNE :**

D'après le référentiel COSO, le contrôle interne est constitué de cinq (5) éléments indépendants et qui découlent de la façon dont l'entité est gérée qui sont intégrés à la gestion. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon les éléments suivant<sup>1</sup> :

- ✓ Environnement de contrôle interne ;
- ✓ Evaluation des risques ;
- ✓ Activités de contrôle interne ;
- ✓ Information et communication ;
- ✓ Pilotage.

---

<sup>1</sup>ELISABETH Bertin, (2007),OP.CIT, P (103,104,105) .

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

### **3.1. Environnement de contrôle interne :**

L'environnement de contrôle interne exerce une influence profonde sur la façon dont les activités sont structurées, la définition des objectifs et l'évaluation des risques. Il a également un impact sur les activités de contrôle, le système d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et les compétences du personnel ; la politique des dirigeants et le style de management ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ; enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.

### **3.2. Évaluation des risques :**

Toutes les organisations sont confrontées à un ensemble de risques internes et externes qui doivent être évalués. Sur le plan pratique, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques, il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité, et de s'efforcer de les maintenir à niveau.

Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de fixer des objectifs compatibles. Celle-ci consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Ce dernier est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit, à tous les niveaux, identifier les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter.

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés ; il existe différentes façons d'y procéder à cette analyse, dans la mesure où ces risques sont difficiles à qualifier. Néanmoins, le processus se décompose généralement de manière suivante :

- ❖ Évaluation de l'importance du risque ;
- ❖ Évaluation de la probabilité (fréquence) de survenance du risque ;
- ❖ Prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

L'évaluation des risques passe principalement par l'élaboration d'une cartographie des risques : le comité des risques doit opérer la synthèse des éléments identifiés et traités par chacun des métiers, ce qui permet de centraliser, de hiérarchiser et d'évaluer l'ensemble des risques et de mettre en place une cartographie inscrite dans un processus dynamique, proactif et préventif.

### **3.3. Activités de contrôle interne :**

Les activités de contrôle interne sont l'application des normes destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques.

Trois catégories d'opération de contrôle se rattachant aux objectifs généraux de l'entreprise peuvent être distinguées : le domaine opérationnel, l'information financière et le respect des contraintes légales et réglementaires.

Elles reposent habituellement sur deux éléments : les normes qui définissent ce qui doit être fait et des procédures pour réaliser ces objectifs.

Parallèlement à l'évaluation des risques, le management doit déterminer et mettre en œuvre le plan d'action destiné à les maîtriser. Une fois déterminés, ces actions devront également servir à définir les opérations de contrôle qui seront mises en œuvre pour garantir leur exécution correcte et en temps voulu.

Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées approuver, autoriser, vérifier, rapprocher, apprécier les performances opérationnelles et la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

Elles doivent être évaluées dans le contexte des directives données par le management visant à traiter les risques associés aux objectifs retenus pour chaque activité importante.

### **3.4. Information et communication :**

Toutes les entreprises doivent recueillir les informations pertinentes relatives aux événements, activités interne et externe et identifiées par le management comme étant utiles à la conduite des affaires. Transmises sous une forme et dans des délais adéquats aux personnes qui en ont besoin, elle leur permettra d'assumer leurs responsabilités et notamment, d'effectuer les contrôles qui leurs incombent. Les systèmes d'informations produisent, entre autre, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité.

La transparence doit donc être la règle : pas de rétentions d'informations, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues. En effet, si l'information adéquate ne parvient pas aux différents acteurs, soit parce qu'elle est incompatible

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

ou de mauvaise qualité, soit parce que la communication est déficiente, voir absente, il en résulte que les intéressés sont mal informés sur leurs risques ou n'ayant pas une bonne perception de ces risques, ils ne peuvent espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.<sup>1</sup>

### **3.5. Pilotage :**

Les systèmes de contrôle interne et, éventuellement, la façon dont lesquels sont appliqués, évoluent avec le temps. Des procédures qui étaient efficaces à un moment donné peuvent se révéler insuffisantes ou ne plus être appliquées. En outre, le système de contrôle interne a pu être conçu, à l'origine, pour répondre à une situation donnée maintenant dépassée, ce qui réduit sa capacité à signaler les risques attachés à des conditions nouvelles. Le management devra donc déterminer si le système de contrôle est toujours pertinent et à même de s'appliquer à de nouveaux risques.

Les opérations de pilotage permettent de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ; la plupart du temps, c'est la direction, le conseil d'administration dans son ensemble ou le comité d'audit qui s'en charge.

Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations essentielles dépendront du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance.

Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devant être signalées à la direction générale et au conseil d'administration.

## **4. LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE :**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble du personnel de la société, on y trouve les acteurs suivants :

### **4.1. Le conseil d'administration ou de surveillance :**

Il appartient à la Direction Générale de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et

---

<sup>1</sup>Jacques RENARD, (2010). Op. cit.P162.

## **Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise**

---

vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. »

### **❖ Définition du comité d'audit :**

« Le comité d'audit est une institution d'origine Anglo-Saxonne. Il est composé d'administrateurs n'exerçant pas de fonctions dans l'entreprise. S'y joignent parfois des représentants de la direction, les auditeurs externes, les auditeurs internes, voire des personnalités extérieures à l'entreprise. Sa fonction principale est de s'assurer de la qualité du contrôle interne comptable et de la fiabilité de toute information financière diffusée à l'extérieur de l'entreprise. »<sup>1</sup>

### **4.2. La Direction Générale :**

La Direction Générale est chargée de la définition et de la surveillance du dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. C'est pourquoi il est impératif de la tenir informée de tous les dysfonctionnements, insuffisances et difficultés d'application, elle veille à l'engagement des actions correctives.

### **4.3. L'audit interne :**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes les préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale.

### **4.4. Le personnel de société :**

Les collaborateurs concernés devraient avoir la connaissance et l'information nécessaires pour assurer l'établissement, le fonctionnement et la surveillance du dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

## **5. EFFICACITE DE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE :**

Le processus de contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire les fraudes, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations.

Il est admis à présent qu'un processus de contrôle interne sain est essentiel pour qu'une entreprise puisse réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés et préserver sa viabilité financière.

L'efficacité des systèmes de contrôle interne repose sur la mise en commun de cinq éléments essentiels de l'organisation :

---

<sup>1</sup>IFACI, des mots pour l'audit, Paris, 1995, P21, disponible sur le Site [WWW.IFACI.ORG](http://WWW.IFACI.ORG), Consulté Le 16/07/2014.

## Chapitre 02 : L'audit interne au sein de l'entreprise

---

- ✓ La surveillance par la direction et la culture de contrôle ;
- ✓ La reconnaissance et l'évaluation des risques ;
- ✓ Les activités de contrôle et la séparation des tâches ;
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ La surveillance des activités et la correction des déficiences.

« Selon le COSO, le système de contrôle peut-être jugé 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 les états financiers sont établis sur une base fiable ;
- ✓ que l'entreprise respecte les lois et les règlements en vigueur ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ÉLISABETH Bertin, (2007), OP.CIT, P 60.






### **Conclusion**

Après l'exposition des différentes fonctions voisines de l'audit interne et de préciser les frontières de chacune, on peut conclure qu'il existe une véritable synergie entre elles. Afin d'atteindre un certain degré d'assurance sur la maîtrise des activités.

Le contrôle interne constitue un élément fondamental dans le processus de gestion, il doit donc être efficace pour assurer le bon fonctionnement et l'organisation de l'entreprise.

En effet, pour garantir l'efficacité de la gestion d'entreprise le contrôle interne doit être évalué périodiquement, pour pouvoir le renforcer et l'améliorer en proposant des solutions adéquates à travers la mise en place d'un audit interne.



**La méthodologie  
De l'Audit  
Interne**

**Chapitre  
(03)**

### INTRODUCTION

Quelle que soit sa nature, toute entreprise exige une accumulation préalable des ressources techniques, humaines et financière et d'autre part une bonne stratégie de gestion pour atteindre ces objectifs.

Parmi les conditions essentielles de la survie d'une entreprise réside dans la capacité de ces membres à agir d'une manière cohérente et efficace pour réaliser les finalités prédéfinis.

Pour l'accomplissement de ses missions, l'auditeur interne fait appel à plusieurs étapes en se référant à une méthodologie de conduite de mission d'audit interne adopter au niveau international. Ainsi, il dispose des outils nécessaires durant leur mission.

Le présent chapitre met l'accent sur

**Section 01 :** Notions fondamentales de l'entreprise.

**Section 02 :** La démarche d'une mission d'audit interne.

**Section 03 :** Méthodologie et outils de conduite d'une mission d'audit interne.

# **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

## **Section 01 :**

### **NOTIONS FONDAMENTALES DE L'ENTREPRISE**

La survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficace pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens.

Nous présentons dans cette section les différentes notions d'entreprise, ainsi que ses objectifs.

#### **1- NOTION DE L'ENTREPRISE<sup>1</sup> :**

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 ».

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 confondue avec la nature du bien ou service qu'elle produit ;
- ✓ Le fait que les objectifs de l'entreprise déterminent les moyens humains, matériels, immatériels et financiers qu'elle va engager pour produire ;
- ✓ Le fait qu'une entreprise ne peut exister que si elle crée de la valeur ajoutée du fait de sa fonction de transformation.

#### **2- LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE<sup>2</sup> :**

L'environnement d'une entreprise peut être favorable ou défavorable par rapport à une finalité qu'elle se fixe. La détermination de cette dernière paraît plus facile en théorie mais dans la réalité, elle est très complexe.

---

<sup>1</sup>Mémoire en ligne, « La contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », ingénieur en management option finance, par ULRICHE Yapi, (Google Audit).

<sup>2</sup> Idem.

## Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne

---

La fixation des objectifs constitue une condition préalable à l'évaluation des risques. Ces objectifs doivent être clairs et compréhensibles par les membres de l'organisation, donc leur communication est nécessaire.

L'établissement des objectifs représente donc une étape clé de la conduite des affaires. Bien que n'étant pas un élément du contrôle interne, cette phase constitue une condition préalable qui permet d'assurer le contrôle interne.

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 les multiplier mais de 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 toutes les cellules d'activité de l'entreprise même si les adaptations sont nécessaires ou si toutes les fonctions ne sont pas 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 travaillant dans le secteur d'activité.

### 2-1- Procédure d'élaboration des objectifs :

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

Plusieurs procédures et styles de gestion possibles se distinguent :

#### **Le dirigeant :**

- Évalue et décide seul des objectifs à réaliser : avec ce type de gestion les intervenants de l'entreprise ne se sentent pas concernés d'où le risque de voir les cibles irréalisées. Toutefois, cette procédure est d'autant plus appliquée par l'entreprise et gérée de façon centralisée et personnalisée. Ce style de gestion convient aux entreprises personnelles travaillant dans un environnement stable.
- Décide seul mais en s'appuyant sur des évaluations extérieures, cette dernière peut être le fait d'une société de conseil, d'un service fonctionnel chargé de la planification stratégique. Le rôle de ces conseils sera de faire le diagnostic stratégique et de suggérer ensuite des grandeurs pour les cibles à atteindre.

## Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne

---

- Décide collectivement en s'appuyant sur des avis extérieurs. L'évaluation des cibles fait l'objet d'une discussion collective qui peut pour les dirigeants s'apparenter à une véritable négociation entre les différents services, les directions et les divisions. Cette évaluation collective peut se faire de façon multiple.

### 2-2- Fixation d'un objectif de l'entreprise :

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

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

**La première étape** est le processus de négociation qui détermine les conditions générales de l'entreprise et 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 de l'entreprise, des particularités de ses composantes, de leurs attentes implicites et explicites, des liens entre les différents individus ou différents niveaux de décisions, permet d'établir les bases d'une procédure de contrôle interne.

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

#### B. Gestion d'un objectif de l'entreprise :

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

Toutes les situations futures ne sont pas prévisibles. De ce fait, les membres de l'entreprise chercheront à développer des systèmes de contrôle réciproque à partir des engagements. L'un des éléments stratégiques du processus de contrôle est le budget dont le non respect peut impliquer à la fois des coûts généraux et des coûts personnels incombant à tel ou tel groupe d'individus. Un autre moyen de contrôler les objectifs passe par l'attribution des fonctions précises aux agents. La division du travail et la spécialisation sont habituellement présentés comme des éléments stratégiques de contrôle à côté de leur aspect purement technique.

Limiter le champ d'action de tel ou tel groupe, en fonction des objectifs à atteindre, n'est pas seulement un critère technique mais dépend aussi du mode d'organisation interne choisi par l'entreprise dans le but d'élaborer et d'atteindre les objectifs.

# **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

## **3- L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION D'ENTREPRISE <sup>1</sup>:**

La gestion se définit comme étant la manière de piloter une entreprise en utilisant de façon optimale les ressources allouées pour atteindre les objectifs visés. Elle induit donc des prévisions, et une décentralisation des responsabilités.

L'entreprise dans sa gestion globale fait face à des situations imprévisibles, à des aléas fréquents, il n'est pas toujours facile de maîtriser les activités d'une entreprise, dans ces conditions d'incertitude.

### **3.1. La maîtrise des risques dans l'entreprise :**

#### **3.1.1. La notion de risque :**

Dans le lexique des mots d'audit, l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »<sup>2</sup>

Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain ; dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourraient intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entreprise et sur ces objectifs. Les effets sont qualifiés ; soit d'effets négatifs qui sont considérés comme des « menaces », soit d'effets positifs « des opportunités » pour l'entreprise.

La gestion des risques est une démarche prudente et progressive conduisant à une meilleure compréhension et l'appréhension des conséquences dans un monde incertain. Donc l'évaluation et la gestion des risques par l'entité sont les outils de planification.

#### **3.1.2. Définition de la gestion des risques d'entreprise selon le COSO :**

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la

---

<sup>1</sup> Mémoire online, « la contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », OP.CIT.

<sup>2</sup>J. RENARD, (2010), OP.CIT, P155.

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

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.<sup>1</sup>

Elle aide une entité à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance. Elle constitue une prévention contre la perte de ressources car il fournit une information financière fiable et s'assure que l'entité se conforme aux lois et règlements.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et à analyser les principaux risques de la société. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées par la société, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société.

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou préservation de valeur. Les performances d'une entreprise peuvent être menacées par des facteurs internes ou externes. Ces facteurs peuvent à leur tour avoir un impact sur les objectifs.

L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Ce dernier est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace.

### **3-2- La relation entre l'audit interne et la gestion des risques :**

La relation entre l'audit interne et la gestion des risques se trouvent dans l'évaluation du risque et ses conséquences sur la réalisation des objectifs de l'entreprise ; l'auditeur doit avoir une compréhension de plus en plus complète de l'entreprise, de son environnement et de son contrôle interne pour pouvoir exécuter sa mission convenablement.

L'audit interne a évolué dans le temps. Aussi, en matière de management des risques, il s'implique aujourd'hui dans la vérification du processus et apporte souvent un soutien actif et continu dans son élaboration.



## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

C'est pourquoi le rôle de l'audit interne est particulièrement important dans ce secteur. L'auditeur interne doit posséder des compétences sociales (facilité de contact et de communication) qui leur permettent de mettre en valeur leurs compétences techniques.

L'audit interne peut faciliter ou permettre la mise en œuvre des processus (établir une cartographie des risques, mettre en place des équipes des gestionnaires, animer des ateliers d'identification des risques...), mais ne doit en aucun cas, assurer la responsabilité du management des risques identifiés.

Si l'on intègre la gestion des risques dans l'audit interne, cela signifie que l'on accepte un « audit fondé sur les risques » et que l'on utilise des outils de gestion des risques pour planifier, réaliser et finaliser les audits internes.

# **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

## **Section 02 :**

### **LA DEMARCHE D'UNE MISSION AUDIT INTERNE.**

L'audit interne se matérialise par l'examen des informations relatives aux différentes structures, activités ou opérations de l'entité. L'auditeur s'affaire ensuite à proposer des solutions pour renforcer le contrôle interne de l'entreprise lorsqu'il présente des défaillances.

#### **1- L'ORGANISATION DE LA FONCTION :**

##### **1-1- Les auditeurs :**

Les auditeurs sont les acteurs essentiels de la réussite des audits. Définir leurs rôles, le véritable dispositif d'amélioration de leurs compétences, et l'animation de leurs équipes, pour garantir des résultats d'audits à forte valeur ajoutée.

##### **1-1-1- Rôles des auditeurs :**

La direction d'Audit Interne comprend dans son équipe trois types d'Auditeur : le directeur d'audit, le chef de mission et l'auditeur (senior et junior).

#### **A. Le directeur d'audit :**

Est un cadre supérieur responsable de la bonne exécution de l'audit interne. Il est membre du gouvernement d'entreprise mais indépendant de la direction, il a pour rôle de :

- ✓ Définir la politique générale du service ;
- ✓ Assumer l'élaboration du plan d'audit ;
- ✓ Déterminer les activités à soumettre à l'audit, évaluer leur importance, définir les risques inhérents à ces activités en terme de coût, de respect des délais et de qualité ;
- ✓ Programmer les missions et répartir les tâches aux auditeurs ;
- ✓ Assurer le respect de la déontologie de l'audit interne et des normes ;
- ✓ Informer la Direction Générale des résultats des différentes missions ;
- ✓ Déterminer les objectifs, et faire en sorte qu'ils soient atteints, en vue d'accroître la capacité de l'audit à rendre service à la direction.

#### **B. Le chef de mission :**

Le chef de mission reprenant par délégation une partie des rôles du responsable, il a pour mission de :

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

- ✓ Collaborer dans l'élaboration du plan d'audit ;
- ✓ Superviser l'activité des auditeurs affectés aux différentes opérations d'audit ;
- ✓ Diriger les missions qui lui sont confiées ;
- ✓ Valider les travaux des auditeurs ;
- ✓ Adresser le rapport de mission au directeur de l'audit.

### **C. L'auditeur :**

Est l'acteur principal des services d'audit interne, son rôle est :

- ✓ Exercer dans le respect du code déontologie et des normes ;
- ✓ Apprécier la mesure dans laquelle le contrôle interne des responsables sur les activités est adapté et efficace ;
- ✓ Préparer les documents de travail pour les différents audits ;
- ✓ Préparer ses missions par le biais notamment de la collecte d'informations utiles ;
- ✓ Effectuer les tâches qui lui sont confiées par son chef de mission ;
- ✓ Apprécier l'efficacité des actions correctives entreprises pour remédier aux déficiences constatées.

#### **1-1-2- Qualification des auditeurs :**

Les auditeurs internes doivent disposer d'une capacité professionnelle suffisante pour exercer efficacement leurs responsabilités professionnelles. Ils sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des qualifications professionnelles et des certifications telles que le CIA (Certified Internal Auditor).

La qualification ainsi que le niveau de compétence d'un auditeur contribuent à la performance du processus d'audit interne et par conséquent au processus d'amélioration continue. Il est donc important de disposer d'un auditeur /d'une équipe d'auditeurs formés et qualifiés. Les exigences de la norme 1200(1210, 1220, 1230) doivent être connues et maîtrisées à l'instar de la méthodologie et des techniques d'audit. Les résultats n'en seront que plus pertinents et exploitables. L'auditeur interne perd sa qualification s'il passe 3 ans sans réaliser d'audit.

Les principales compétences comportementales que les responsables d'audit interne recherchent chez un auditeur interne sont :

- La confidentialité ;
- La capacité à travailler en équipe ;
- L'objectivité.

## Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne

---

Parmi les compétences techniques attendues des auditeurs internes, les responsables d'audit interne mentionnent principalement des savoir-faire liés au recueil des données et l'analyse des risques. Ces compétences sont nécessaires pour la préparation et la réalisation efficiente des missions d'audit interne <sup>1</sup> :

- L'utilisation des systèmes d'information ;
- La capacité à réaliser des entretiens ;
- L'analyse des risques ;
- L'appréciation de la comptabilité, économie, droit commercial, la fiscalité, les finances, les méthodes quantitatives...etc.

L'acquisition de ces compétences passe notamment par la formation professionnelle continue, faute de quoi leurs connaissances deviendraient très vite obsolètes, elle est essentielle et obligatoire (norme 1230) et sert surtout à développer des connaissances techniques spécifiques telles que les normes et les pratiques professionnelles.

Les certifications individuelles permettent également de développer le professionnalisme des auditeurs. Il faut qu'il y ait au moins un auditeur disposant d'une certification telle que le CIA dans leur service.

### **1-2- constitution des équipes d'auditeurs :**

L'équipe d'audit est constituée par les responsables du programme d'audit et peut se composer d'auditeurs, ceux en cours de formation et d'experts techniques, travaillant sous la direction du responsable de l'équipe d'audit.

Pour décider de la taille et de la composition de l'équipe d'audit, il est recommandé de tenir compte des éléments suivants<sup>2</sup> :

- Les objectifs, les champs, les critères, le ou les localisation(s) et la durée estimée de l'audit.
- Les exigences en matière de compétences ;
- La nécessité de préserver l'indépendance de l'équipe d'audit par rapport aux activités à auditer et d'éviter les conflits d'intérêts ;
- La capacité des membres de l'équipe d'audit à travailler ensemble pour optimiser leurs compétences et interagir efficacement avec l'audit de manière à obtenir la combinaison de

---

<sup>1</sup> K.H Spenser Pickett: « The assentiel Handbook of Internal Auditing », édition, John Wiley & Sons LTD, England, 2005. P125.

<sup>2</sup> Philippe Sebire « Vade\_mecume de l'auditeur qualité », éd AFNOUR 2003, P62.

## Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne

---

connaissances, d'aptitudes et de qualités personnelles, nécessaires pour effectuer l'audit de manière efficiente ;

- Le client de l'audit ou l'audité a le droit de demander le remplacement des membres particuliers de l'équipe d'audit pour des motifs valables.

### 2- L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

Toutefois, quelle que soit la structure et l'organisation préconisée d'équipe, les auditeurs travaillent selon une organisation décrite et commentée dans les normes professionnelles. Cette organisation comprend les éléments suivants : la charte d'audit interne, le plan d'audit, le manuel et les moyens.

#### 2.1. La charte d'audit interne :

Pour jouer pleinement leur rôle et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance d'une entreprise, les équipes d'audit doivent respecter une éthique et informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leurs méthodes.

La charte est définie comme : « la « loi fondamentale » des auditeurs, qui reconnaît leur rôle et leur donne une identité ; cela explique à qui sert l'Audit Interne et surtout décrit les « règles du jeu » décidées, les pouvoirs et devoirs des audités et des auditeurs (la déontologie de l'Audit Interne) ». <sup>1</sup>

Elle est un document solennel, élaboré par le responsable de l'audit interne, approuvé par la direction générale et par le conseil ou le comité d'audit. Ce document doit être court, clair et objectif. Elle doit garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités contre tout excès.

La **NORME 1000** précise que la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne. Elle précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil. <sup>2</sup>

L'interprétation de la norme énonce que la charte doit :

---

<sup>1</sup> Olivier LEMANT avec L'IFACI : « créer, organiser et développer l'audit interne, que faire pour réussir ? » éd. MAXIMA, Paris 1999. P55.

<sup>2</sup> J. RENARD, (2010). OP. CIT, P398.

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

- Définir la position du service d'Audit Interne dans l'organisation ;
- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la bonne exécution des audits ;
- Définir l'étendue des missions d'audit.

Les informations présentés dans la charte couvrent notamment<sup>1</sup> :

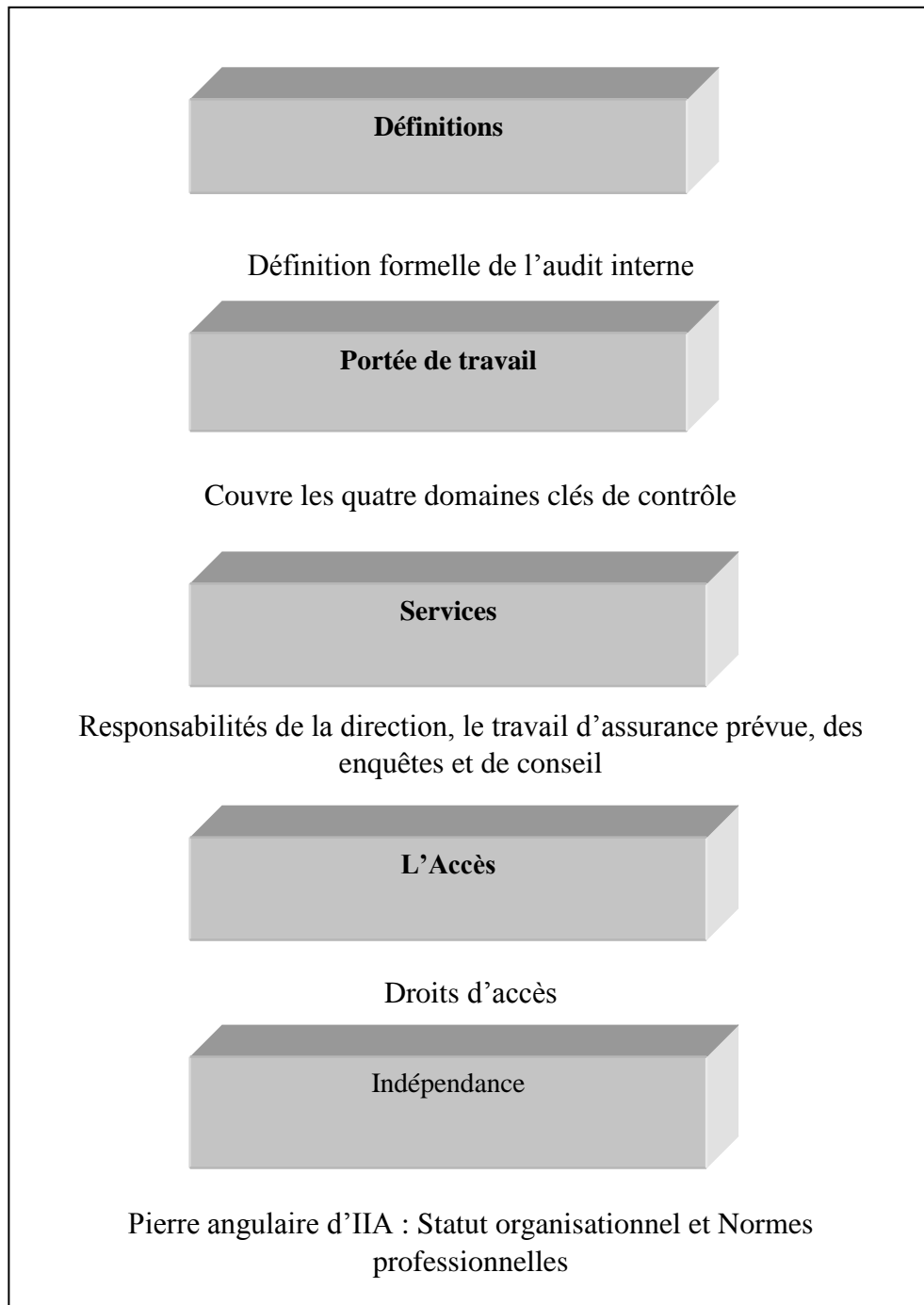
- ✓ La nature des missions couvertes ;
- ✓ La programmation des missions et le rôle que peut avoir l'encadrement (la saisine de l'audit interne), ainsi que la compétence de l'audit interne (tous domaines ou exclusions éventuelles) ;
- ✓ Le déroulement d'une mission ;
- ✓ Le processus de validation des conclusions, la diffusion des rapports, la définition (donc la limitation) du droit de réponse ;
- ✓ Les responsabilités ;
- ✓ Le processus de suivi des recommandations ;
- ✓ Les points majeurs de déontologie.

---

<sup>1</sup>P.SCHICK ,J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE,(2010). OP.CIT.P49.

## Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne

Figure n°02 : Structure de la charte de l'audit interne



**Source:** K H Spenser PICKETT, (2005), OP.CIT,P113.

Selon J.RENARD(2010)<sup>1</sup>, la diffusion de la charte selon les pratiques sont nombreuses : dans certains cas à des cadres hautement supérieurs, et dans d'autres cas une diffusion générale à tous

<sup>1</sup>J. RENARD, (2010) .OP.CIT.P399.

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

sans exclusive. Pour lui, le bon chemin est entre les deux, la diffusion doit être à tous ceux qui sont susceptibles d'être un jour en position d'audité.

Après l'élaboration et la diffusion de ce document de base l'organisation du travail va consister à définir la nature et l'importance du travail à réaliser : c'est le plan d'audit.

### **2-2- Plan d'audit :**

Le planning pluriannuel d'audit tel qu'approuvé par le comité d'audit et le conseil d'administration doit couvrir un cycle complet de révision générale basé sur l'analyse des risques inhérentes aux activités et compte tenu des effectifs et moyens disponibles, les missions d'audit sont exécutées conformément à ce plan, avec un découpage annuel.

Le plan d'audit ainsi élaboré -et quelle que soit la méthode d'élaboration- est un outil de travail indispensable<sup>1</sup> :

#### **II :**

- ❖ Définit le cadre dans lequel vont travailler les auditeurs.
- ❖ Permet une estimation rationnelle des besoins en hommes.
- ❖ Donne à la direction générale un support de réflexion pour la définition de la politique à conduire en audit interne.

### **2-3- Le Manuel d'audit :**

C'est un document interne et spécifique à chaque service. Il a pour objet de définir le cadre du travail, de servir de référentiel, d'assurer la continuité dans la méthodologie et de constituer le manuel de base de formation de l'auditeur.

A la différence de la charte d'audit, le manuel est à usage interne, tout comme la documentation à disposition des auditeurs et qui est à enrichir constamment à l'occasion de chaque mission d'audit. Il est exigé par la norme 2040.

Comme la charte d'audit, le manuel d'audit est un document qui va refléter l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document doit remplir trois objectifs<sup>2</sup> :

- Définir de façon précise le cadre de travail ;
- Aider à la formation de l'auditeur débutant ;
- Service de référentiel.

---

<sup>1</sup> J. Renard(2010), OP.CIT, P417.

<sup>2</sup> Idem. P418.



## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

Le manuel d'audit, qui reste un document vivant et évolutif, comprend plusieurs éléments, parmi lesquels on trouve le recueil des normes et procédures, les imprimés types à utiliser, la charte de l'audit, les définitions de fonction, le questionnaire type, le guide d'audit,....etc.

Il constitue donc lui aussi un élément important du contrôle interne de l'audit interne.

### **2-4- Moyens de l'audit interne :**

Il s'agit là de faire le point sur les moyens attribués à cette fonction pour remplir sa mission. L'auditeur interne est concerné par toutes les phases de l'activité. Il a accès à tous les secteurs de l'entreprise. Pour exercer convenablement cette responsabilité, il doit avoir des moyens techniques qui peuvent être divisés en trois catégories :

#### **A savoir les moyens :**

- Matériels (secrétariat, moyens logistiques, etc..) ;
- Réglementaires (normes, procédures, etc..) ;
- De mesure (le suivi des temps, l'évaluation de l'auditeur, etc..).

# **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

## **Section 03 :**

### **METHODOLOGIE ET OUTILS DE CONDUITE D'UNE MISSION AUDIT INTERNE**

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

#### **1- METHODOLOGIE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE :**

##### **1.1. Le champ d'application d'une mission d'audit interne :**

Il peut varier de façon significative en :

###### **a)- l'objet :**

Celui-ci va permettre de distinguer les missions générales. Les premières portent sur un point précis en un lieu déterminé. Par contre les secondes dites générales ne connaissent aucune limite géographique (frontière).

###### **b)- La fonction :**

Autre critère qui bien évidemment se marie avec le précédent, on parle alors des missions unifiées et des missions plurifonctionnelles.

- La mission unifiée : elle ne concerne qu'une seule fonction, qu'elle soit spécifique ou générale ;
- La mission plurifonctionnelle : celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

La mission de l'audit interne couvre tous les domaines de gestion, l'audit interne doit avoir accès sans limitation aux documents et données relatifs à la gestion.

##### **1.2. La durée :**

Une mission d'audit peut durer dix jours ou dix semaines, selon l'importance du sujet audité et le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le critère précédent on a une mission longue et une mission courte.

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

### **a)- Mission longue (plus d'un mois) :**

Elle exige une quantité et une diversité importantes 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.

### **b)- mission courte (inférieure ou égale à quatre semaines) :**

Elle exige une condensation des actions pour parvenir au résultat, c'est la mission courte, en général elle est simple et que le thème est bien connu des auditeurs.

### **1.3. Les objectifs et le périmètre de la mission d'audit:**

D'après la norme 2210, les missions d'audit ont pour objectifs :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants ;
- Identifier les dépenses et les budgets inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits ;
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail entre les services.

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

La conduite d'une mission d'audit interne obéit, comme tout examen de contrôle, à un processus qui peut se subdiviser en trois principales phases. La phase de préparation, phase de réalisation (déroulement) et la phase de conclusion qui obéissent chacune à une méthodologie dont les étapes découlent d'un canevas rigoureux et successivement conçus. Au cours de cette mission, l'auditeur utilise plusieurs méthodes et outils. La situation géographique de l'auditeur au cours de son intervention :

- ✓ Dans la première partie de sa mission, l'auditeur est essentiellement dans son bureau et dans son service. Ses déplacements sont courts et brefs ; à la limite ils peuvent ne pas exister ;
- ✓ Dans la deuxième partie, au contraire, l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain, donc absent du service ; les retours au bureau sont rares, parfois inexistantes ;
- ✓ Dans la troisième partie, retour à la sédentarité également ponctuée – comme dans la première phase – de quelques déplacements possibles, brefs et rapides. Et cette sédentarité peut également signifier travail à domicile.

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

### **1-4-1- Phase de préparation (étude) :**

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

### **1-4-2- La phase de réalisation :**

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

L'auditeur poursuit deux objectifs :

- ✓ Mettre en évidence les faiblesses et les forces apparentes du dispositif de contrôle interne existant ;
- ✓ Proposer des solutions d'amélioration.

### **1-4-3- La phase de conclusion :**

Cette phase exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

## **2. LES OUTILS DE L'AUDITEUR INTERNE :**

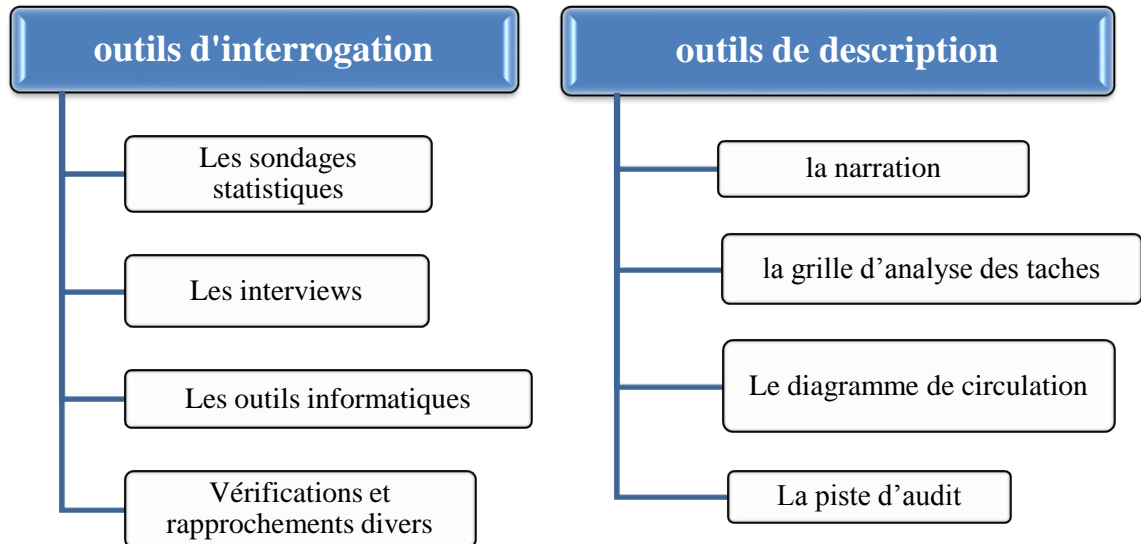
L'auditeur dispose d'une boîte importante d'outils qu'il peut utiliser pour mener à bien sa mission. Ces outils ne constituent pas la propriété exclusive de l'auditeur interne mais ils sont bien utilisés dans d'autres disciplines. Il doit faire preuve de compétence dans le choix de l'outil à utiliser durant la mission pour atteindre les objectifs fixés. Selon Jacques Renard les outils de l'audit interne peuvent être scindés en deux groupes :

## Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne

- ❖ Les outils d'interrogation.
- ❖ Les outils de description.

Comme la figure ci-après :

**Figure N°03 : Les outils de l'audit interne.**



**Source :** Jacques Renard, (2010), OP.CIT, P330.

### **2-1- Les outils d'interrogation :**

Se définissent comme étant les moyens qui aident l'auditeur à formuler ou à répondre à des questions qu'il pose. On les présentera comme suit :

#### **2-1-1- Les sondages statistiques :**

C'est une technique statistique basée sur l'échantillonnage pour tirer des conclusions générales à travers l'extrapolation des observations particulières relevées auprès de la population choisie. Le but de l'auditeur à travers un sondage statistique : est de connaître l'ampleur d'un phénomène rencontré au cours de ses tests.

#### **2-1-2- Les interviews :**

Une interview est une conversation entre deux ou plusieurs personnes où des questions sont posées pour obtenir des informations de la part de l'interviewé. Elle est utilisée principalement dans la préparation de rapports et la gestion du projet.

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

### **2-1-3- L'interrogation de fichier informatique :**

Cette technique consiste à « extraire selon certains critères, et éventuellement traités, des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise ». Il s'agit d'exploiter au mieux l'informatique au profit de l'auditeur pour une plus grande efficacité et exhaustivité.

### **2-1-4- Les vérifications et rapprochements :**

Ce ne sont pas des outils au sens propre du terme, mais plutôt des procédés utilisés par l'auditeur dans le cadre de la gestion de son travail.

### **2-2- Les outils de description :**

Ces outils consistent à renseigner l'auditeur, à mieux l'aider à comprendre une situation.

#### **2-2-1- Le diagramme de circulation (flow-chart) :**

Un diagramme de circulation ou circuit de documents, ou flow-chart (anglais), ou ordinogramme (désuet) est un schéma que l'auditeur dresse pour étudier :

- L'organisation du traitement des documents afférant à une chaîne ou à une catégorie d'opérations ;
- La validité et l'efficacité du contrôle interne ;
- Le mode d'enregistrement comptable des opérations.

C'est la « photographie » de la circulation, au sein et entre les entités concernées, des informations à étudier et des documents qui les véhiculent.

C'est soit la représentation d'un processus, soit seulement la retranscription graphique d'une procédure écrite.<sup>1</sup>

#### **2-2-2- La narration :**

On parle ici de la narration « écrite » par l'auditeur et non par l'audité. Ce dernier peut en effet occasionnellement faire un narratif oral à la demande de l'auditeur.

S'agissant du narratif écrit, c'est un exposé littéraire du déroulement d'une opération ou d'un processus lorsque l'utilisation du flow-chart est délicate.

La narration a pour objet de :

- Décrire avec clarté un système, une procédure ou une opération ;
- Décrire notamment les traitements inédits et nouveaux ;
- Faire de ce document une pièce exploitable par l'équipe d'audit afin d'émettre un avis sur la qualité du contrôle interne.

---

<sup>1</sup> O.LEMANT, (1999), OP.CIT, P173.

## **Chapitre 03 : Approche et méthodologie de l'Audit interne**

---

### **2-2-3- L'observation physique :**

« Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement : d'un processus, d'un bien, d'une valeur..... »<sup>1</sup>.

#### **Elle doit être :**

- Pratiquée en toute transparence ;
- Validée par un autre outil sauf si elle-même fait l'objet d'une validation.

### **2-2-4- La grille d'analyse des tâches :**

Elle permet à l'auditeur interne, de détecter les personnes qui assument des tâches incompatibles du point de vue du contrôle interne, et permet de réduire les risques de fraudes, d'erreurs ou de négligence. Elle permettra aussi de déceler les dysfonctionnements ou les manquements dans la séparation des tâches et d'y apporter des améliorations.

---


<sup>1</sup> O. LEMANT, (1991), OP.CIT, P201.



### **CONCLUSION**

L'audit interne se caractérise par une méthodologie rigoureuse permettant à l'auditeur interne de suivre ses missions avec un certain degré d'efficacité, tout en utilisant une boîte à outils large et diversifiée. En effet cette approche consiste à détecter toutes les anomalies et les dysfonctionnements relatifs au processus, activité ou opération auditée, d'analyser les causes de survenances de ces faits, de prévoir les conséquences et enfin d'émettre des recommandations pertinentes visant l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne, instauré au niveau de l'entreprise.

La méthodologie d'une mission d'audit est l'un des points forts de la fonction d'audit interne. On effet, quelle que soit la fonction auditée et quelle que soit la complexité de la situation rencontrée, l'application correcte de cette méthodologie garantie la qualité des résultats de l'audit interne.





**La pratique de  
l'audit interne**  
**Cas :**  
**La SOCOTHYD**

Chapitre  
(04)

### Introduction :

Tout travail théorique ne peut être jugé efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une démonstration pratique, mettant en exergue toutes les conclusions qu'un chercheur a pu réaliser après beaucoup d'efforts en quête d'informations nécessaires.

Partant de ce principe et après avoir éclairci les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en trois chapitres, nous allons essayer de mettre en pratique les acquis fournis par cette partie.

Pour ce faire nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction d'audit interne de la SOCOTHYD « Société de Coton Hydrophile ».

L'objectif de ce chapitre consiste particulièrement à mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne et de présenter une analyse sur la fonction audit interne au niveau de la SOCOTHYD.

Cependant, il nous semble utile de préciser qu'en raison de confidentialité il nous a été interdit d'assister à une mission d'audit interne, c'est pourquoi la mission présentée ci-dessous reste une parfaite simulation réalisée par nos soins en collaboration avec les membres de la fonction d'audit internes de notre lieu de stage.

Nous avons structuré ce cas pratique en trois sections:

- ❖ **Section 01** : La présentation de la structure d'accueil.
- ❖ **Section 02** : Déroulement d'une mission d'audit en « structure approvisionnement ».
- ❖ **Section 03** : Analyse de la fonction Audit Interne.

# **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

## **Section 01 :**

### **PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

#### **1- PRESENTATION DE LA SOCOTHYD :**

##### **1-1- Statut juridique :**

La SOCOTHYD (Société de Coton Hydrophile) est une entreprise publique économique (EPE) constituée en société par action (SPA), régie par le code de commerce et la législation en vigueur.

La SOCOTHYD a été créée par l'arrêté interministériel du 17 avril 1970 rendant exécutoire la délibération n°01 du 11 mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou jusqu'au 1985, date à laquelle elle a fait objet d'un transfert à la wilaya de BOUMERDES suite au nouveau découpage administratif.

##### **1-2- Le capital social :**

Le 08.01.1996, SOCOTHYD a changé de statut juridique pour devenir une entreprise publique économique, société par actions au capital social de 100 millions de dinars.

Le capital social de SOCOTHYD a été augmenté en date du 29/12/1999 à 300 millions de dinars puis à 540 million de dinars en date du 12/04/2004; ensuite à 1 170 million de dinars en date du 19/05/2012.

##### **1-3- Raison sociale :**

La production, la distribution et la commercialisation des produits parapharmaceutiques (produits de coton, de gaze, la bande plâtrée, sparadrap et bande de crêpe) et les articles d'hygiène et import – export des produits de pansement.

##### **1-4- Patrimoine :**

La SOCOTHYD est organisée en mono unités, qui comprennent deux (02) Sites :

##### **✓ Le site d'ISSER :**

Spécialisé dans la production des produits de pansements (produit de coton, de gaze, bande plâtrée, sparadrap et bande de crêpe).

##### **✓ Le site de Bordj MENAIEL :**

Spécialisé dans la production des articles d'hygiène corporelle.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

### **2- ACTIVITES DE LA SOCOTHYD :**

#### **⇒ Traitement du Coton et du la Gaze :**

**Coton :** La matière première du coton hydrophile est la blouse de coton écru (20% achat local et 80% importé), cette dernière subit un traitement de blanchiment au niveau de l'atelier cardage. Besoins annuels de la société: 600 tonnes de coton traité par an.

**Gaze :** Les besoins de la société sont de 34 000 000 de mètres linéaires de gaze blanchie par an, dont 30 % environ sont constitués de gaze écru blanchie au niveau de l'atelier de blanchiment de l'entreprise.

⇒ **Fabrication des produits de gaze (compresses et bandes) ;**

⇒ **Fabrication des produits de coton ;**

⇒ **Fabrication des bandes plâtrées ;**

⇒ **Fabrication des articles d'hygiène corporelle ;**

⇒ **Fabrication des bandes de crêpe et le sparadrap ;**

⇒ **Commercialisation des produits parapharmaceutiques et articles d'hygiène corporelle ;**

⇒ **Les nouveautés de la SOCOTHYD :**

Commercialisation gamme complémentaire (la vente en l'état):

- Bandes adhésives (sparadrap, Elastoplast) ;
- Bandes de jersey ;
- Bandes de crêpe ;
- Couches adultes.

### **3- PRESENTATION DE LA CELLULE D'AUDIT INTERNE DE LA SOCOTHYD :**

#### **3-1- La fonction audit interne de la SOCOTHYD :**

La structure de l'audit interne qui a été créée au départ (début 1999) sous forme de cellule, a pour principale attribution de contribuer à l'effort de maîtrise de la gestion des différentes fonctions de la SOCOTHYD. Cette cellule possède une équipe de deux personnes (la directrice de la cellule et l'assistante).

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

### **3-2- Missions et attributions de la cellule Audit Interne :**

#### **3-2-1- Mission de la cellule Audit Interne au sein de la SOCOTHYD :**

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui a pour mission de :

✓ Donner à l'entreprise une assurance, à travers une évaluation objective, sur le degré de maîtrise des fonctions de l'entreprise conformément aux procédures de gestions et toutes autres dispositions prédéfinies ;

✓ Vérifier que les règles et procédures de gestion instaurées par l'entreprise et/ou exigences légales sont respectées et appliquées de façon conforme au prescrit ;

✓ Formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre aspect de la gestion de l'organisation ;

✓ Formuler des propositions pour renforcer l'efficacité des procédures ;

✓ Suivre la levée des réserves formulées par le commissaire aux comptes ;

✓ Suivre et contrôler l'opération des inventaires physiques ;

✓ Rendre compte à la direction générale de la situation organisationnelle de l'entreprise pour permettre le dégagement d'actions correctives (réajustements) à même de supprimer/réduire les dysfonctionnements et améliorer les procédures de gestion.

#### **3-2-2- Attributions de la cellule Audit Interne :**

Ses attributions, dans ce cadre :

✓ Etablir un calendrier des audits réguliers périodiques et le réaliser après approbation de la direction générale ;

✓ Intégrer dans le calendrier les demandes ponctuelles de la direction générale ;

✓ Veiller au respect des méthodologies et normes de pratique de l'audit interne ;

✓ Elaborer les rapports d'audit ;

✓ Proposer à la direction générale les actions correctives jugées nécessaires et participer à l'élaboration du programme éventuel des actions correctives ;

✓ Apporter des conseils pragmatiques dans le but d'assister les structures auditées dans la maîtrise de leurs opérations ;

✓ Assurer le suivi régulier de la levée des réserves émises aussi bien dans le cadre de l'audit interne que l'audit externe (commissaire aux comptes) et rendre compte à la direction générale ;

✓ Assurer l'enregistrement, le classement, la conservation et l'archivage des dossiers d'audit.

# **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

## **Section 02 :**

### **DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE DU CYCLE**

#### **APPROVISIONNEMENT « ACHAT/IMPORTATION »**

Nous allons tenter, à travers cette section, d'exposer la méthodologie à suivre dans la perspective de réaliser une mission d'audit interne. Notre mission d'audit portera sur le cycle approvisionnement et nous avons choisi de traiter plus particulièrement les **Achats/Importations** du fait que la période de notre stage été au même temps avec la réalisation de cette mission par les auditeurs de la SOCOTHYD.

#### **1. DECLENCHEMENT DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE « ORDRE DE MISSION » :**

Cette étape correspond au déclenchement de notre mission, elle se caractérise au préalable par l'émission d'un ordre de mission. Par le moyen de cet ordre de mission, les auditeurs en charge de l'audit interne sont habilités et autorisés à accéder à toute la documentation nécessaire pour la réalisation des différents travaux dans le cadre de la mission d'audit interne ainsi qu'aux personnes concernées.

#### **2. PREMIERE PHASE : LA PHASE DE PREPARATION :**

A la réception de l'ordre de mission, les membres de l'audit interne au sein de la SOCOTHYD se lancent dans la première phase de la mission « la phase de préparation ou d'étude ». Cette dernière se déroule au niveau de la cellule d'audit interne et consiste en la préparation du travail à effectuer sur le terrain.

L'objet de cette phase consiste à prendre connaissance de la nature de la mission que nous devons effectuer et de se familiariser avec les différents concepts relatifs à la structure d'approvisionnement et la collecte des informations nécessaires ainsi que l'identification des anomalies et opportunités d'amélioration.

L'équipe d'audit interne procède à différents travaux dont la finalité est de cerner le domaine audité (Prise de connaissance du domaine audité), Cette prise de connaissance se fait à travers la collecte de l'ensemble des documents et informations permettant de comprendre le processus d'approvisionnement au niveau de la SOCOTHYD.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

On présentera d'abord la procédure d'approvisionnement « Achat/ Importation » :

### **2.1. Présentation de la procédure des Achats/Approvisionnement :**

#### **2.1.1. Objectif de la procédure :**

La présente procédure a pour objet de définir les règles et les modalités d'achats et d'approvisionnements qu'ils soient locaux ou à l'importation, et quels que soient leur montant, conformément aux dispositions de la législation et la réglementation en vigueur ainsi qu'aux exigences normatives applicables, afin de satisfaire les besoins des différentes structures de la SOCOTHYD, « tout en respectant les principes universels de la commande publique, et ce conformément à l'article 02 du décret présidentiel N° 13-03 du 13/01/2013, modifiant et complétant le décret présidentiel N°10-236 du 07/10/2010, portant réglementation des marchés publics, que sont :

- La transparence des procédures ;
- La liberté d'accès à la commande ;
- L'égalité du traitement des candidats. »<sup>1</sup>

#### **2.1.2. Domaine d'application :**

Cette procédure s'applique à l'ensemble des Achats/Approvisionnement de la SOCOTHYD, à savoir :

- ✓ Fournitures (matières premières, produits chimiques, emballages, marchandises, équipements et matériels, pièces de rechange, consommables...)
- ✓ Ainsi qu'aux études, services et travaux.

#### **2.1.3. Fichier fournisseurs :**

Le fichier fournisseurs de l'entreprise est mis en place et actualisé annuellement et chaque fois que les circonstances l'exigent par la direction des approvisionnements. Il doit contenir toutes les informations susceptibles d'éclairer l'entreprise sur la qualification professionnelle, financière et technique de chaque fournisseur.

##### **a) Mise à jour du fichier fournisseurs :**

La direction des approvisionnements tient à jour le fichier fournisseurs contenant des informations lui permettant d'avoir des prestations de bonne qualité, au moindre coût et dans les délais les plus rapides, suite à des appels d'offres ou des consultations.

Les fournisseurs à surveiller doivent être consultés à l'occasion de toutes consultations et leurs offres doivent être évaluées s'ils soumissionnent à l'occasion de tous appels d'offres.

---

<sup>1</sup> Procédure d'approvisionnement de la SOCOTHYD, Version 09, le 26/02/2013.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

Le fichier fournisseurs est mis à jour sur la base des informations collectées par famille de produits, conformément à l'arrêté du 28/03/2011 fixant le contenu et les conditions de mise à jour des fichiers des opérateurs économiques.

### **b) Evaluation des fournisseurs :**

La commission d'Evaluation des fournisseurs se réunit périodiquement (au moins 01fois par an) et chaque fois que les circonstances l'exigent, pour évaluer les fournisseurs à retenir, ceux à surveiller, et ceux à exclure temporairement (liste rouge) ou définitivement (liste noire), conformément à l'arrêté du 28/03/2011 fixant les modalités d'exclusion de la participation aux marchés publics.

Le PV de la commission d'évaluation des fournisseurs est transmis à la direction des approvisionnements pour exploitation et à la direction générale.

### **2.1.4. Les marchés de l'entreprise :**

La SOCOTHYD peut faire appel aux marchés suivants :

#### **a) Marché à commandes :**

Le marché à commande porte sur la réalisation de travaux, l'acquisition de fournitures ou la prestation de services de type courant et à caractère répétitif.

Il doit comporter l'indication en qualité et/ ou en valeur des limites minimales et maximales des travaux, des fournitures et/ ou services, objets du marché. Il détermine soit le prix, soit le mécanisme ou les modalités de fixation du prix applicable aux livraisons successives. L'exécution du marché à commandes intervient par la simple notification de commandes partielles qui fixent les modalités de livraison.

Lorsque des conditions économiques et/ou financières l'exigent, les marchés à commandes peuvent être attribués à plusieurs opérateurs économiques. Dans ce cas, les modalités de mise en œuvre de cette disposition doivent être prévues dans le cahier des charges.

#### **b) Contrat-programme :**

Le contrat-programme revêt la forme d'une convention annuelle ou pluriannuelle de référence, dont l'exécution se réalise à travers des marchés d'application.

Il porte sur une durée qui ne peut excéder 5 ans ; la convention définit la nature et l'importance des prestations à réaliser, la localisation, le montant du contrat-programme et l'échéancier de réalisation. Lorsque des conditions techniques, économiques, et financières nécessitent la planification des besoins de l'entreprise à satisfaire, en fonction de la survenance des besoins ou en fonction d'un échéancier préétabli, l'entreprise peut attribuer un contrat-programme à plusieurs



## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

opérateurs économiques, à mettre en concurrence. Dans ce cas, les modalités de mise en œuvre de cette disposition doivent être prévues dans le cahier des charges.

Le contrat-programme est conclu avec des entreprises de droit algérien, dûment qualifiées. Il peut être également conclu avec des partenaires étrangers bénéficiant de garanties techniques et financières.

### **2.1.5. Les modes de passation :**

La passation des marchés se concrétise par Appel à la concurrence, nationale et/ou internationale, qui existe sous forme de 05 modes :

- a) **L'appel d'offres ouvert** : est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.
- b) **L'appel d'offre restreint** : est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par l'entreprise, peuvent soumissionner.
- c) **La consultation sélective** : est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux inscrits sur la short-liste, et qui sont spécifiquement invités à le faire après présélection.
- d) **Adjudication** : est la procédure selon laquelle le marché est attribué au soumissionner le moins disant (lorsqu'il s'agit d'achat) et au plus offrant (lorsqu'il s'agit de vente). Elle porte sur opérations simples de type courant et ne concerne que les entreprises de droit algérien.
- e) **Concours** : est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques...etc.

La passation des marchés peut aussi se concrétiser par la procédure de Gré à Gré, qui constitue la règle d'exception, sous ses deux formes :

- a. Gré à Gré simple ;
- b. Gré à Gré après consultation.
- a. **Le Gré à Gré simple** : est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence.
- b. **Le Gré à Gré après consultation** : l'entreprise a recours au gré à gré après consultation dans les cas suivants :
  - ✓ Pour les marchés de travaux, l'étude, de fournitures ou de services déjà attribués qui font l'objet d'une réalisation avant le commencement de l'exécution du marché ;

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

- ✓ Quand l'appel à la concurrence s'avère infructueux : le gré à gré après consultation est organisé par tous moyens écrits appropriés.

Le recours par l'entreprise au mode de Gré à Gré après consultation, doit se faire sur la base d'un cahier des charges soumis, préalablement au lancement de la consultation, au visa du comité de validation des cahiers des charges pour les offres conformes aux exigences du cahier des charges, la commission d'évaluation des offres, par l'intermédiaire de la Direction de l'entreprise, peut demander, par écrit, aux opérateurs économiques consultés, des clarifications ou des précisions sur leurs offres. Elle peut également leur demander de compléter leurs offres.

### **2.1.6. Le dossier d'appel d'offres :**

La documentation relative à l'appel d'offres ou grés à gré après consultation, mise à la disposition des candidats, contient tous les renseignements nécessaires leur permettant de présenter des soumissions acceptables, notamment :

- ✓ La description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences y compris les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produits ou services doivent satisfaire ;
- ✓ Les conditions à caractère économique et technique, et selon le cas les garanties financières ;
- ✓ Les renseignements ou pièces complémentaires exigées aux soumissionnaires ;
- ✓ Les langues à utiliser pour la présentation des soumissions et documents d'accompagnement ;
- ✓ Les modalités de paiement ;
- ✓ Toutes autres modalités et conditions fixées par l'entreprise, auxquelles doit être soumis le marché ;
- ✓ Les délais accordés pour la préparation des offres ;
- ✓ Les délais de validité des offres ;
- ✓ La date et l'heure limites de dépôt des offres et la formalité faisant foi à cet effet ;
- ✓ La date et l'heure d'ouverture des plis ;
- ✓ L'adresse précise où doivent être déposées les soumissions ;
- ✓ Le lieu exact où aura l'ouverture des plis.

#### **a. Le cahier des charges :**

Le cahier des charges doit décrire toutes les conditions administratives, techniques et financières, ainsi que les modes des passations et d'exécution du marché et il doit contenir :

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

➤ Dans sa partie technique, toutes les spécifications détaillées en terme de qualité, quantité, performance, garanties techniques, toutes les exigences en matière de qualité et environnement telles que prévues dans les normes ISO 9001 et ISO 14001.

➤ Dans sa partie administrative et financière, toutes les dispositions relatives aux modalités d'exécution (planning, lieu de livraison ou d'exécution, modalité de paiement, les garanties, les prix ...)

Le cahier des charges est transmis par la direction des approvisionnements, à la direction générale, à l'effet de convoquer le comité de validation des cahiers des charges pour examen et visa.

Pour les marchés inférieurs aux seuils de l'appel d'offres, notamment pour les achats à l'étranger, le comité de validation des cahiers des charges est saisi par le président directeur général pour visa.

### **b. Contenu de l'avis d'appel d'offres :**

L'avis d'appel d'offres est rédigé aux différentes langues (arabe, français et si nécessaire en langue anglaise) et publié obligatoirement au moins dans deux quotidiens nationaux diffusés au niveau national.

L'appel d'offres exige la forme d'un avis comportant les mentions obligatoires suivantes :

- La dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale de l'entreprise ;
- Le mode d'appel d'offres ;
- Les conditions d'éligibilité ou de présélection ;
- L'objet de l'opération ;
- la durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres ;
- la durée de validation des offres ;
- l'obligation de caution s'il y a lieu ;
- la présentation sous double pli cacheté avec mention à ne pas ouvrir et les références de l'appel d'offre.

### **c) Présentation et dépôt des offres des soumissionnaires :**

Les offres doivent comporter une offre technique et une offre financière. Chaque offre est insérée dans une autre enveloppe anonyme, comportant la mention « A ne pas ouvrir appel d'offre N° ... » .

Les soumissionnaires ne peuvent présenter plus d'une offre par procédure de passation.

- ***L'offre technique comprend*** tous les documents nécessaires que le soumissionnaire doit présenter à l'entreprise. Parmi ces documents :
- Le cahier des charges paraphé, visé, daté et signé par le soumissionnaire ;

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

- Une copie légalisée du registre de commerce ;
- Une copie des bilans comptables certifiées par le commissaire aux comptes et visés par les services fiscaux ;

➤ ***L'offre financière comprend :***

- La lettre de soumission ;
- Le bordereau des prix unitaires dûment daté, signé et cacheté par le soumissionnaire ;
- Le devis quantitatif et estimatif dûment daté, signé et cacheté par le soumissionnaire.

**d) Modification du dossier de l'appel d'offres :**

L'entreprise peut avant la date de clôture de dépôt des offres, pour quelque motif que ce soit, sur sa propre initiative ou à la suite d'une demande d'éclaircissement présentée par un soumissionnaire, modifier les documents du cahier des charges sans pour autant changer l'objet du cahier des charges et procéder à l'information de l'ensemble des soumissionnaires par écrit.

Toute modification du cahier des charges doit être visée par le comité de validation.

**e) Délai de validité des offres :**

Le délai de validité des offres est porté dans le cahier des charges, il est égal à la durée de préparation des offres, augmenté de trois (03) mois.

### **2.1.7. Le choix du partenaire cocontractant :**

**a. Réception et enregistrement des offres :**

L'enregistrement des offres reçues se fait dans l'ordre d'arrivée sur un registre qui sera tenu par le secrétariat des marchés, ce secrétariat aura pour missions :

- ✓ La tenue des registres de retrait des cahiers des charges et de dépôt des offres,
- ✓ La centralisation de l'information relative à la passation de tous les marchés passés par l'entreprise.
- ✓ Le suivi du cycle de passation des contrats (depuis la publication de l'avis d'appel d'offres jusqu'à attribution définitive du marché) ;
- ✓ La préparation documentaire du dossier à soumettre à la commission interne des marchés ;
- ✓ La liaison et la transmission des documents relatifs à la passation des marchés entre les différentes structures et organes.

Aucune offre déposée et enregistrée ne peut être retirée par le soumissionnaire avant l'ouverture des plis.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

### **b. Ouverture des plis :**

L'ouverture des plis technique et financier, se réalise en présence des soumissionnaires ou de leur représentants dûment mandaté et éventuellement d'un l'huissier de justice, intervient à la date limite de dépôt des offres, selon l'ordre d'enregistrement de l'arrivée des plis.

### **c. Procédures de sélection du partenaire cocontractant :**

Lors de l'évaluation des offres techniques, l'entreprise s'informe de leurs capacités techniques, financières, commerciales et références professionnelles par tout moyen légal, auprès d'autres services contractants.

Tout soumissionnaire, seul ou en groupement, ne peut se prévaloir que de ses propres qualifications et références professionnelles. Les critères de choix du cocontractant et leurs poids respectifs doivent être obligatoirement mentionnés dans le cahier des charges de l'appel d'offres.

Le système d'évaluation des offres techniques, notamment en matière de références professionnelles, moyens humains et matériels doit être, quelle que soit la procédure de passation, en adéquation avec la nature, la complexité et l'importance de chaque projet, de manière à permettre aux entreprises de droit algérien de participer à la commande de l'entreprise dans le respect des exigences liées à la qualité et au délai de réalisation.

### **d. Analyse et évaluation des offres :**

Les offres non conformes à l'objet du marché et au contenu du cahier des charges seront éliminées en première phase.

Les offres restantes seront ensuite classées selon la note technique obtenue, celles qui n'auront pas obtenu la note minimale prévue dans le cahier des charges seront éliminées.

Les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés techniquement sont, ensuite, examinées en tenant compte, éventuellement, des rabais consentis dans leurs offres, pour retenir conformément au cahier des charges.

### **2.1.8. Les commissions de l'entreprise :**

#### **a. La commission de validation des cahiers des charges :**

Le comité a pour mission principale la validation des projets des cahiers des charges avant lancement de l'appel à la concurrence ; ce comité apporte son assistance en matière d'élaboration des cahiers des charges, à ce titre il examine, vérifie, enrichit et propose des recommandations à l'occasion de l'examen de tous cahiers des charges, à la fin sanctionnés par un visa.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

### **b. La Commission d'Ouverture des plis(COP) :**

La COP est composé d'un président et de membres désignés par décision de Président Directeur Général. Cette commission est chargée de l'ouverture des plis relatifs à l'appel d'offres et au gré à gré après consultation.

### **c. La Commission d'Evaluation des offres (CEO) :**

La CEO est composé d'un président et de membres qualifiés choisis en raison de leurs compétences, et de leurs qualifications, désignés par décision du PDG de l'entreprise. Elle se réunit après la transmission officielle du procès-verbal de la commission d'ouverture des plis ainsi que les plis par la direction générale. Elle est chargée de l'évaluation des offres des soumissionnaires.

### **d. La Commission Interne des Marchés (CIM) :**

La CIM apporte son assistance en matière de préparation et de formalisation des marchés, et donne son avis sur tout recours introduit par un soumissionnaire qui conteste le choix opéré par l'entreprise dans le cadre d'un avis d'appel d'offres.

## **3- DEUXIEME PHASE : LA PHASE DE REALISATION (VERIFICATION) :**

Cette phase se déroule sur le terrain, c'est-à-dire au niveau du département Approvisionnement de la SOCOTHYD. La phase de réalisation consiste pour les membres de l'audit interne à effectuer l'ensemble des travaux énumérés dans le plan de vérification en vue d'atteindre les objectifs assignés.

Une réunion d'ouverture s'effectue tout au début entre les deux parties concernées (les auditeurs et les responsables de la structure d'approvisionnement), elle se matérialise par un document appelé la lettre d'ouverture; remise a la structure auditée.

### **3-1- Le travail sur le terrain :**

Une fois que toutes les informations nécessaires sont collectées et les principaux points de contrôle sont établis, nous nous sommes lancés dans une mission sur le terrain. Durant cette phase, nous avons fait appel à plusieurs outils d'audit interne à savoir :

#### **A. L'échantillonnage :**

Durant notre passage à la structure d'approvisionnement avec les auditeurs nous avons essayé à partir de tableaux des importations réalisés du 01/12/2013 au 30/05/2014 établis par la structure approvisionnement, de constituer un échantillon de dossiers des achats importation sur lesquels nous avons effectué un examen sur la constitution des dossiers et le respect de la procédure. L'échantillon est composé de 15 dossiers de type (appel d'offre, consultation simple).

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

### **B. L'interview :**

Toujours dans le cadre de traitement des dossiers nous avons effectué des interviews avec les responsables de service Audit Interne et les responsables de la structure auditée, pour avoir plus d'explications sur le déroulement de cycle approvisionnement.

### **C. L'observation directe :**

Nous avons essayé d'assister de très près à quelques étapes de vérification des dossiers concernant les appels d'offres et la consultation simple. Ainsi, l'observation directe, nous a permis d'avoir des réponses aux questions non posées.

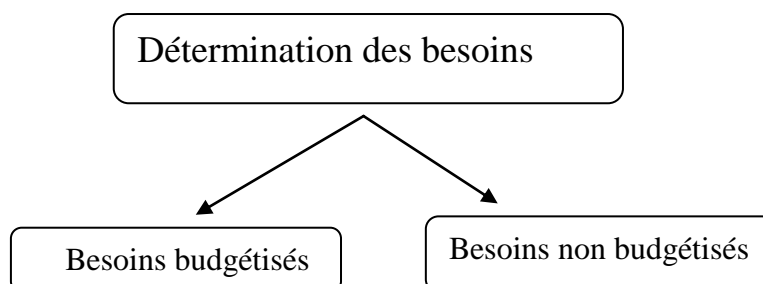
### **3.2. Les étapes de déroulement d'une opération Achat/Importation:**

#### **3-2-1- Détermination des besoins :**

Les besoins à satisfaire de l'entreprise sont préalablement déterminés avant le lancement de toute procédure de passation de marché par la structure utilisatrice.

Les besoins doivent être établis, avec précision, en nature et en quantité par référence à des spécifications techniques, établies sur la base de normes applicables ou de performances à atteindre.

**Figure n°04 : Les besoins de la SOCOTHYD**



**Source :** préparé par les étudiantes

#### **a. Besoins budgétisés :**

Les prévisions étant exprimées, un budget annuel est élaboré, il est soumis à l'approbation de la direction générale et du conseil d'Administration. Pour les besoins estimés par les différentes structures, en matière des travaux, études et équipements, et après étude et analyse, la direction générale planifie ces actions, après validation par le conseil d'Administration.

- Pour les achats de matières premières, produits chimiques, emballages : la direction des approvisionnements définit les qualités, les spécifications techniques et la périodicité d'approvisionnement.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

- Pour les produits de revente en l'état (marchandises) : la direction commerciale remet à la direction des approvisionnements un état des besoins annuels en marchandises.

### **b. Besoins non budgétisés :**

La structure utilisatrice exprime le besoin en précisant les spécifications techniques, les quantités dans un rapport justifiant le besoin de la prestation demandée, en plus du formulaire prévu à cet effet, et le transmet à la direction des approvisionnements pour concrétisation de l'achat après accord du PDG et DGA.

#### **3.2.2. Le choix de mode de passation :**

Après la détermination des besoins, l'entreprise devrait choisir un mode de passation et d'achat selon les montants de ces prestations conformément aux seuils précisés dans la procédure. L'entreprise peut choisir entre trois modes de passation qui sont :

- ✓ Achat direct sur bon de commande ;
- ✓ Consultation sous plis fermés ;
- ✓ Appel d'offres.

#### **3.2.3. Elaboration de cahier des charges :**

Le cahier des charges est établi par la direction des approvisionnements, en collaboration avec les structures concernées qui transmettent les spécifications techniques, les quantités, les niveaux de qualités recherchées avant le lancement de tout appel à la concurrence et même dans le cas du gré à gré, et sera validé par le comité de validation des cahiers des charges.

#### **3.2.4. La publication :**

Le recours à la publicité par voie de presse est obligatoire et se fait au moins dans deux quotidiens nationaux diffusés au niveau national. Ce recours est obligatoire dans les cas suivants :

- ✓ Appel d'offre ouvert ;
- ✓ Appel d'offre restreint ;
- ✓ Appel à la présélection ;
- ✓ Concours ;
- ✓ Adjudication ;
- ✓ L'avis d'annulation ;
- ✓ L'avis de prorogation.



## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

### **3.2.5. La réception des offres des soumissionnaires :**

A réception de l'offre déposée par les soumissionnaires, la commission d'ouverture des plis(COP) ouvre les plis techniques et financiers, en présence des soumissionnaires ou de leurs représentants.

### **3.2.6. Analyse et évaluation des offres :**

Après la réception des offres des soumissionnaires, la commission d'évaluation des offres(CEO) a commencé l'analyse de ces offres. En première phase les offres non conformes à l'objet du marché et au contenu du cahier des charges seront éliminées, ensuite les offres restantes seront examinées en tenant compte des rabais accordés dans leurs offres. Il existe deux méthodes d'évaluation des offres :

- a. **Méthode du moins disant** : Pour les prestations courantes, les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiées techniquement sont classées du moins disant au plus offrant, le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant.
- b. **Méthode du mieux disant** : Pour les prestations dont le choix est basé sur l'aspect technique, l'évaluation s'effectue de la manière suivante :

La sélection est basée sur le rapport qualité/ coût/ délai. Les offres sont classées en fonction de leurs notes techniques et financières, combinées après introduction des pondérations.Le choix portera sur l'offre le mieux disant.

### **3.2.7. Le choix de fournisseurs et établissement du contrat :**

Pour une meilleure rationalisation du choix de fournisseurs la SOCOTHYD s'appuie sur un système de notation basé notamment sur :

- ✓ Les garanties techniques et financières ;
- ✓ Le prix, la qualité et les délais d'exécution ;
- ✓ Les conditions de financement ;
- ✓ Les moyens humains et matériels ;
- ✓ Les délais de réalisation.

Après avoir utilisé les différents outils et à partir de toutes les étapes précédentes, on a constaté que la SOCOTHYD possède une procédure d'approvisionnement simple et claire ce qui lui facilite la tâche de vérification ; d'autant que cette structure comprend quatre (04) commissions (commission d'ouverture des plis, commission d'évaluation des offres, commission interne des marchés et commission de validation des cahiers des charges), ce qui permet le bon suivi de la constitution des dossiers afin d'effectuer un bon choix de soumissionnaires.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

Par conséquent, c'est difficile de détecter des anomalies au niveau du cycle d'approvisionnement « Achat/ Importation », cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'anomalies.

Pour preuve on a constaté quelques dysfonctionnements au niveau des Achats/Importations qui sont :

- Faire un appel d'offre internationale pour un produit qui existe localement sans justification ;
- Le non respect de la marge de préférence 25% entre les soumissionnaires locales et les étrangers, en cas d'appel d'offre nationale et internationale ;
- Existence de quelques dossiers des soumissionnaires incomplets (manque de documents).

Pour éviter ces imperfections, nous avons essayé de proposer des recommandations et actions correctives pour corriger et améliorer les dispositifs régissent l'activité d'approvisionnement au niveau de la **SOCOTHYD** :

- Concevoir des mesures de sécurité qui est nécessaires pour assurer une bonne gestion du cycle Approvisionnement ;
- Effectuer des contrôles sur pièces et sur place plus approfondis ;
- Réaliser un contrôle préventif des responsables afin d'arriver au respect de principe l'égalité du traitement des soumissionnaires.

### **4. TROISIEME PHASE : LA PHASE DE CONCLUSION :**

La phase de conclusion est la dernière phase dans une mission d'audit interne. Elle permet de présenter les résultats de l'intervention de l'auditeur dans le cadre d'un rapport d'audit interne. Celui-ci consolidera ces dysfonctionnements dans un rapport final à soumettre à la haute hiérarchie. Ce dernier, constitue le fruit d'une mission d'audit interne, sur le quel se base différentes décisions.

# **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

## **Section 03 :**

### **ANALYSE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE**

La plupart des informations qui sont relatives à évaluer la fonction de l'audit interne, ne peuvent être recueillies d'une manière valide et fiable que par une enquête que nous avons effectuée auprès du service audit interne de la SOCOTHYD. Ainsi pour être plus objectifs, on a destiné un questionnaire aux structures auditées qui nous permettra d'en savoir plus sur leurs avis concernant la fonction d'audit interne.

Pour toute étude qualitative, une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur :

- L'objectif de l'enquête ;
- Les différentes étapes de l'enquête ;
- Présentation des résultats.

#### **1- L'OBJECTIF DE L'ENQUETE :**

L'enquête a pour objet de recueillir les informations nécessaires afin d'apprécier et d'évaluer à quel degré l'audit interne aide la SOCOTHYD à atteindre ces objectifs.

De ce fait découlent beaucoup de questions qui visent à :

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

#### **2- LES ETAPES DE L'ENQUETE :**

Notre enquête se repose sur deux types de guide d'évaluation, un guide d'évaluation sous forme d'entretien, et un autre sous forme de questionnaire.

##### **2-1- Le guide d'entretien :**

Nous avons produit un guide d'évaluation, qui est destiné à l'ensemble des auditeurs internes de la SOCOTHYD, concernant leurs pratiques quotidiennes de l'audit interne.

Ce guide d'évaluation donnée aux personnels de service audit interne (un auditeur et l'assistante de l'auditeur) présenté sous forme d'un questionnaire à remplir.

Dans ce guide nous avons utilisés les différents types questions qui sont:

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

**Des questions fermées :** ou l'interrogé devait choisir une réponse parmi celles proposées (réponse par oui ou non, très satisfaisant, satisfaisant, perfectible).

**Des questions semi-ouvertes :** ou l'interrogé pouvait choisir une ou plusieurs réponses parmi celle données ou en proposer d'autres.

**Des questions ouvertes :** ou l'interrogé pouvait prendre la parole et donner son avis.

### **2-2- Le questionnaire :**

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

L'échantillonnage est une méthode qui permet de choisir un groupe de personnes qui doit être représentatif de la population qui fait l'objet de l'enquête. Nous avons préféré que notre questionnaire soit destiné à un échantillon d'audit de cinq (5) structures qui sont les plus concernées par la fonction d'audit interne (la Production, Comptabilité et Finance, Commerciale, Approvisionnement et Ressources Humaines), dans chaque structure on a choisi 6 personnes ayant une haute hiérarchie (responsable ou directeur de la fonction auditée).

Par souci de ne pas rencontrer tous les interrogés, (nous ne connaissons pas si la personne qui à répondu à notre questionnaire est un responsable ou opérationnel). L'échantillon a été choisi par notre promoteur au sein de l'entreprise.

Le questionnaire comporte des questions fermées, semi ouvertes et ouvertes, il se compose de 16 questions qui portent notamment sur la convergence de la fonction audit interne par les autres fonctions. Il y a des questions ont été déjà élaborées dans le guide d'entretien destiné aux auditeurs.

### **3- LA PRESENTATION DES RESULTATS :**

Après avoir accompli le travail sur le terrain et fait remplir l'ensemble des guides d'évaluation (le guide d'entretien et le questionnaire), vient l'étape de l'interprétation des résultats.

Dans le but de faciliter le traitement des résultats de notre enquête, nous avons analysé à travers les méthodes statistiques classiques à savoir : les calculs des pourcentages effectués question par question.

Certaines questions de guide d'entretien destinée aux auditeurs ont été étalées dans le questionnaire destiné aux audités. Dans ce cadre, nous avons opté à regrouper les réponses des questions similaires, cela nous a permis d'obtenir un échantillon de 35 réponses.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

### **3-1- La présentation des résultats du Guide d'évaluation :**

#### **R 1 : Ancienneté de fonction Audit Interne.**

La cellule d'audit interne à la SOCOTHYD a été créée en 1999, ce que la directrice de cette cellule a affirmé. Cela indique que la fonction est récente (15 ans d'existence).

#### **R 2 : l'origine des recommandations pour créer la fonction.**

Selon la directrice de la fonction Audit Interne, l'origine des recommandations est l'Etat-Autorité de tutelle.

#### **R 3 : Le rattachement de la fonction Audit Interne.**

D'après les réponses des auditeurs interrogés au sein de la SOCOTHYD, la fonction de l'audit interne est rattachée au plus haut niveau car elle est rattachée au Président Directeur Général (100%).

#### **R 4 : Le rôle assigné à l'audit interne par la Direction Générale.**

A la SOCOTHYD, le rôle assigné à l'audit interne selon la majorité (100%) des interrogés c'est : En premier lieu est l'évaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne, des informations financières et l'évaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation.

#### **R 5 : Types d'audits réalisés.**

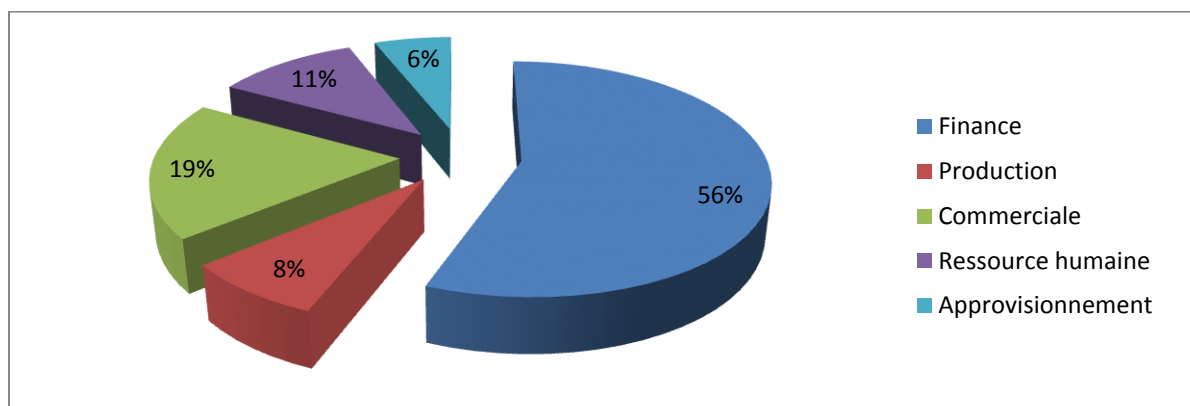
D'après les Auditeurs de la SOCOTHYD, les types d'audits les plus réalisés sont des audits de conformité et audits d'efficacité.

#### **R 6 : Les audits opérationnels les plus pratiqués.**

Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs et Audités : plusieurs réponses possibles)

## Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD

Graphe n°01 : Les audits opérationnels les plus pratiqués.



Source : Etabli par nos soins

Selon les réponses des interrogés, la majorité des répondants ont répondu que l'audit opérationnel le plus pratiqué est la Direction des finances (56%) se qui veut dire que la SOCOTHYD suit beaucoup sa disponibilité.

### R 7 : Les développements attendus de l'audit interne dans les années à venir.

Selon les auditeurs de la SOCOTHYD, l'audit interne se situe vers l'audit de management.

**R 8 : Dans leurs relations avec l'audit interne, les différentes Directions considèrent cette fonctions comme un organe de :**

Tableau n°4 : La considération de l'audit interne par les différentes directions

	Auditeurs	Audités	Fréquences	%
Un organe de communications	0	8	8	24%
Un organe de contrôle	2	22	24	70%
Un organe d'assistance (d'aide)	2	0	2	6%

Nombres des répondants : 32/32 (Auditeurs et Audités : plusieurs réponses possibles)

Source : Etabli par nos soins

L'audit interne est prioritairement considéré comme un organe de contrôle communément à la Direction Générale (70%) et aux différentes directions composant l'entreprise. Mais certaines

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

directions considèrent l'audit comme un organe de communication (24%). Et le reste des interrogés considèrent l'audit interne comme un organe d'assistance (6%).

### **R 9 : Le rôle de l'Audit Interne.**

D'après les réponses des auditeurs de la SOCOTHYD, le rôle de l'audit interne est orienté d'avantage vers des actions préventives que vers des interventions curatives.

### **R 10 : Les attentes des acteurs de la fonction d'Audit Interne.**

**Tableau n°05 : Les attentes de l'Audit Interne**

	<b>Auditeurs</b>	<b>Audités</b>	<b>Fréquences</b>	<b>%</b>
Apporte une sécurité	0	18	18	56%
Etre une force de proposition	2	8	10	31%
Constitue un moyen de communication	0	4	4	13%

**Nombre des répondants :** 32/32 (Auditeurs et Audités).

**Source :** Etabli par nos soins

D'après les réponses des interrogés, l'audit interne est considéré comme une force de sécurité (56%), certains d'eux ajoutent qu'on peut considérer l'audit interne comme une force de proposition (31%). Cependant, les audités la considèrent comme un moyen de communication (13%).

### **R 11 : L'existence d'un comité d'audit et une charte d'audit.**

D'après la Directrice de l'audit interne dans la SOCOTHYD, le comité et la charte d'audit n'existent pas, c'est un projet qui était planifié par la DG dans le programme de travail de la cellule d'audit interne.

## Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD

### R 12 : Perception des Directions Opérationnelles de l'audit interne.

Tableau n°06 : La perception de l'Audit Interne.

	Auditeurs	Audités	Fréquence	%
Indépendant	0	2	2	6%
Un outil de comité d'audit	0	0	0	0%
Un outil de la Direction Générale	2	28	30	94%
Un cabinet du conseil interne	0	0	0	0%
Un outil de la Direction Opérationnelle	0	0	0	0%
Autres	0	0	0	0%

Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs et Audités).

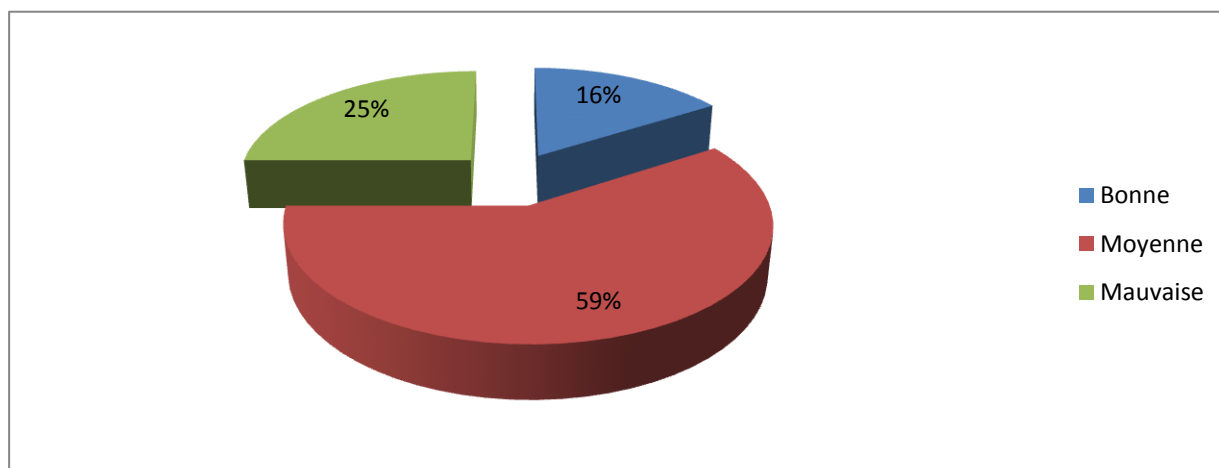
Source : Etabli par nos soins

L'audit interne selon la majorité des interrogés dans la SOCOTHYD, est perçu par les Directions opérationnelles comme étant : un outil de la Direction Générale (94%).

### Q 13 : La coopération des audités est jugée comme étant :

Nombre des répondants : 32/32(Auditeurs, Audités).

Graphe n° 2 : La coopération des audités



Source : Etabli par nos soins



## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

La coopération des audités est jugée comme moyenne selon 59% des répondants.

**Q 14 : Au regard du travail réalisé au cours des 12 derniers mois, l'audit interne semble-t-il disposer du personnel adéquat, ayant les compétences nécessaires dans divers domaines spécialisés :**

**Tableau n°07 : personnel adéquat**

	<b>Auditeurs</b>	<b>Audités</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Oui	2	18	20	63%
Non	0	12	12	37%

**Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs/Audités).**

**Source :** Etabli par nos soins

L'audit interne au sein de la SOCOTHYD dispose du personnel adéquat 63%, ce dernier reflète les travaux d'audit réalisés sur les domaines clés de l'entreprise.

**R 15 : Pensez- vous que les membres de l'équipe de l'audit interne sont indépendants vis-à-vis des activités qu'ils contrôlent ?**

**Tableau n°08 : L'indépendance de l'équipe d'audit**

	<b>Auditeurs</b>	<b>Audités</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Oui	2	26	28	88%
Non	0	4	4	12%

**Nombres des répondants : 32/32 (Auditeurs/Audités).**

**Source :** Etabli par nos soins

(88%) des interrogés considèrent que l'équipe d'audit interne est indépendante vis-à-vis des activités qu'elle contrôle. Le 12% restants pensent le contraire.

**R 16 : Les comptes rendus des auditeurs internes, sont-ils pris en considérations par la haute hiérarchie ?**

D'après la réponse de la directrice d'audit interne au sein de la SOCOTHYD, les comptes rendus des auditeurs internes sont pris en considération par la haute hiérarchie.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

**R 17 : L'évaluation de l'expérience de l'équipe audit interne dans le domaine de spécialité clés, par rapport aux connaissances nécessaires pour s'acquitter correctement de ses missions et responsabilités.**

**Tableau n° 09 : L'évaluation de l'expérience**

	Fréquence			%		
	TS	S	P	TS	S	P
Informatique	0	23	9	0%	72%	28%
Trésorerie	15	15	0	50%	50%	0%
Comptabilité	24	8	0	75%	25%	0%
Achats	24	8	0	75%	25%	0%
Finance	24	8	0	75%	25%	0%

Nombres des répondants : 32/32 (Auditeurs/ Audités).

**Source :** Etabli par nos soins

L'évaluation de l'expérience de l'équipe audit interne dans les domaines spécialisés clés est évaluée comme suit :

Comptabilité, Achat et Finance (75%) des interrogés trouvent que l'expérience de ces domaines est très suffisante, 25% constatent qu'elle est suffisante ;

Trésorerie, la moitié considère que l'expérience dans ce domaine est suffisante (50%) et très suffisante (50%). Et pour le domaine de l'informatique 72% jugent l'expérience des auditeurs comme suffisante. Cependant, 28% trouvent qu'elle est perfectible.

**R 18 : Considérez-vous que l'audit interne dispos des ressources suffisantes pour s'acquitter de ses missions ?**

Selon les réponses des auditeurs, l'audit interne au sein de la SOCOTHYD ne dispose pas de ressources suffisantes 100% surtout ce qui concerne le nombre d'effectifs.

**R 19 : l'équipe de l'audit interne bénéficie-t-elle d'un programme de formation continue adéquat ?**

D'après les réponses des auditeurs, l'audit interne ne bénéficie pas d'un programme de formation adéquat 100%. Les responsables de la SOCOTHYD programme une semaine de formation pas an sous forme de séminaire.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

### **R 20 : L'existence d'un plan annuel d'audit approuvé par la DG.**

Selon les réponses des interrogés, la cellule d'audit interne du la SOCOTHYD s'appuie sur un plan d'audit formalisé.

### **R 21 : Discussion de l'approche d'audit interne et des principales zones d'audit identifiées.**

La majorité des répondants ont répondu par non à cette question, ce qui veut dire que l'audit interne ne discute pas avec les principales branches de son approche et des principales zones d'audit identifiées.

### **R 22 : L'auditeur interne a-t-il accès à toutes les informations qui lui paraissent utiles pour l'exécution de sa mission.**

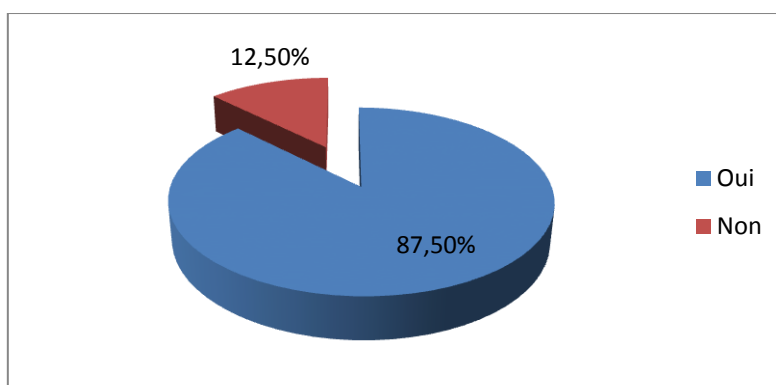
Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs/ Audités).

L'auditeur interne a librement accès à toutes les informations nécessaires au cours de sa mission selon toutes les réponses des interrogés (100%).

### **R 23 : Les audités ont-t-ils été informés de la mission dans les délais suffisants.**

Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs/ Audités).

**Graphe n°3 : L'information de la mission**



**Source :** Etabli par nos soins

La lecture de ce graphe ci-dessus, révèle que la mission a été informée dans les délais suffisants (87,5%).

## Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD

**R 23 : Cette information a-t-elle paru claire et explicite.**

**Tableau n°10 : L'information est claire et explicite**

	Auditeurs	Audités	Fréquence	%
Oui	2	23	25	78%
Non	0	7	7	22%

Nombre des répondant : 32/32 (Auditeurs/Audités).

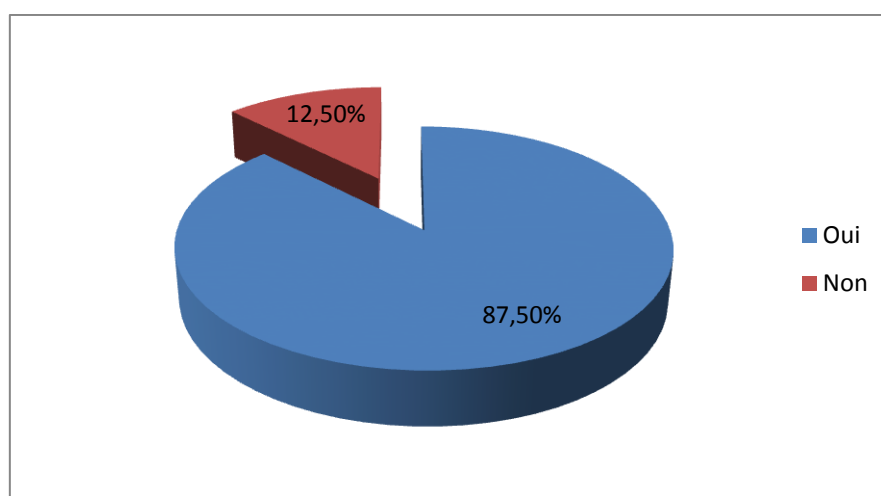
**Source :** Etabli par nos soins

L'information de la mission a paru claire et explicite selon (78 %) des interrogés, (22%) des interrogés trouvent qu'elle n'est pas claire.

**R 23 : La mission s'est-elle déroulée sans perturber le fonctionnement du service audité.**

Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs/ Audités).

**Graphe n°04 : La perturbation lors de la mission**



**Source :** Etabli par nos soins

Selon la majorité des interrogés (87,50%), la perturbation du fonctionnement des services lors d'une mission est presque inexistante.

## Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD

**R 24 : Les recommandations ont-elles été exposées clairement et en temps utile ?**

**Tableau n° 11 : Les recommandations**

	<b>Auditeurs</b>	<b>Audités</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Oui	2	7	9	28%
Non	0	23	23	72%

**Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs/Audités).**

**Source : Etabli par nos soins**

Ces recommandations n'ont pas été pas exposées d'une façon claire et en temps utile selon la majorité des réponses (72%).

**R 25 : Comment l'auditeur interne a-t-il répondu aux besoins de l'entité ?**

**Tableau n°12 : L'évaluation des réponses**

	<b>Auditeurs</b>	<b>Audités</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Très satisfaisant	0	0	0	0%
Satisfaisant	2	20	22	69%
Perfectible	0	10	10	31%

**Nombre des répondants 32/32 (Auditeur et Audités, plusieurs réponses possible).**

**Source : Etabli par nos soins**

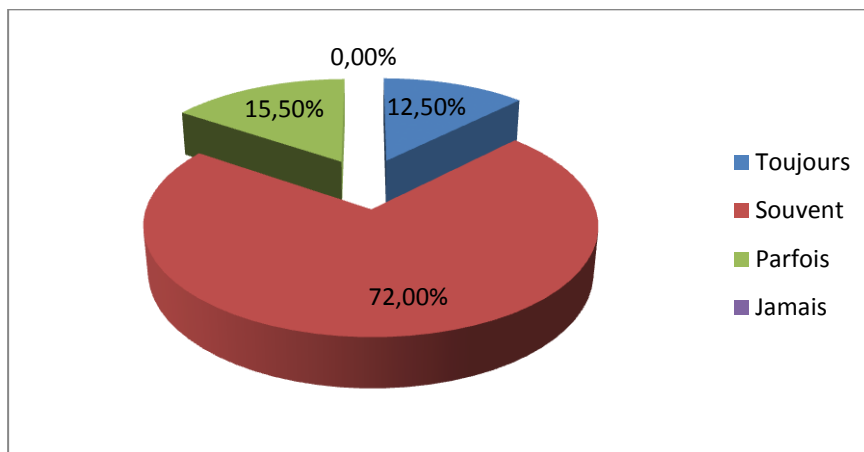
(69%) des interrogés jugent les réponses aux besoins de l'entité comme satisfaisantes, et les (31%) des interrogés trouvent qu'elles sont perfectibles.

**R 26 : Les audités s'engagent-ils à mettre en œuvre les recommandations.**

**Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs et Audités).**

## Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD

Graphe n°5: La mise en œuvre des recommandations



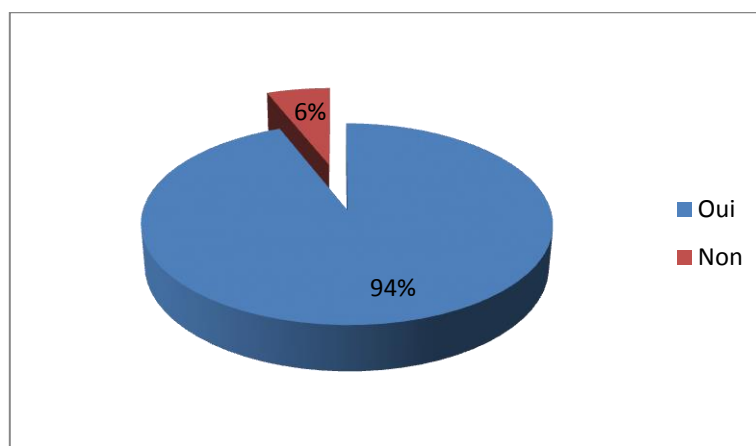
Source : Etabli par nos soins

Selon (72%) des interrogés, les recommandations elle souvent mise en œuvre.

### R 27 : La Direction Générale s'implique-t-elle dans le suivi des recommandations.

Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs et Audités).

Graphe n°6: L'implication de la DG dans le suivi des recommandations.



Source : Etabli par nos soins

La Direction Générale du la SOCOTHYD est impliquée dans le suivi des recommandations (94%), ce qui indique l'importance donnée par la Direction Générale à l'application des recommandations de l'audit interne.

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

### **R 28 : L'audit interne a-t-il émis des rapports de façon suffisamment régulière.**

Selon les réponses des auditeurs, les rapports d'audit interne sont émis d'une façon suffisamment régulière, mais il y a d'autres réponses qui disent qu'il reste encore quelques insuffisances.

### **R 29 : L'audit interne informe-t-il rapidement la DG des problématiques significatives.**

Effectivement, la Direction Générale est toujours informée des problématiques significatives (100%) selon les réponses des auditeurs.

### **R 30 : La contribution de l'Audit Interne est particulièrement appréciée dans les missions de :**

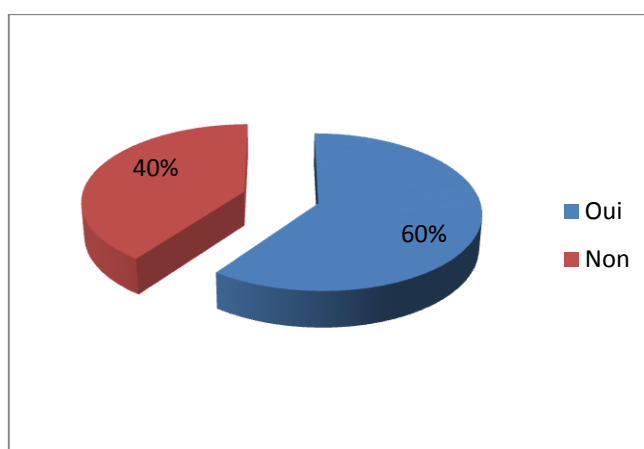
Selon les auditeurs de la SOCOTHYD, la contribution de l'audit interne est appréciée dans les missions des :

- Conception du contrôle interne ;
- Détections des fraudes ;
- Evaluation des systèmes d'information et harmonisation des politiques et stratégie de l'entreprise.

### **R 31 : Considérez-vous que les membres d'audit interne au sein de la SOCOTHYD disposaient d'une expérience professionnelle, des compétences en matière de gestion de projet, de qualité rationnelles et d'une ancienneté suffisante pour pouvoir s'acquitter de manière efficace de leurs activités ?**

Nombre des répondants : 30/30 (Audités).

**Graphe n°7 : l'expérience professionnelle**



**Source : Etabli par nos soins**

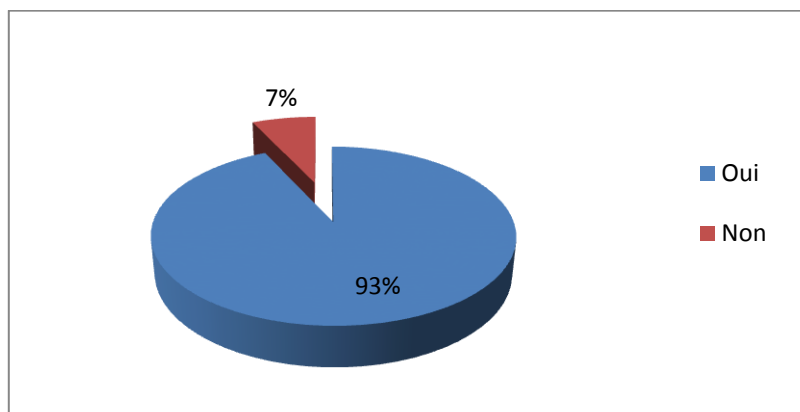
## Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD

Selon la majorité des répondants (60%) des membres d'audit interne au sein de la SOCOTHYD disposent d'une expérience professionnelle suffisante. Et pour 40 % les membres de service audit interne ne dispose pas des expériences.

### R 32 : L'auditeur interne a-t-il proposé des solutions aux problématiques identifiées ?

Nombre des répondants : 30/30 (Audités).

Graphes n°8 : La proposition des solutions par la fonction d'audit interne



Source : Etabli par nos soins

Tous les audités de la SOCOTHYD ont répondu que l'auditeur interne propose des solutions aux problématiques identifiées (93%).

### R 33 : Les rapports d'audit interne étaient-ils (pertinent et clairs, suffisamment détaillés)?

Tableau n°13 : L'efficacité des rapports d'audit interne

	Audités	%
Oui	20	67%
Non	10	33%

Nombre des répondants : 30/30 (Audités).

Source : Etabli par nos soins

(67%) des interrogés jugent que les rapports d'audit interne au sein de la SOCOTHYD sont pertinent, clairs et suffisamment détaillés pour permettre à la Direction Générale d'agir efficacement, mais (33%) trouvent qu'ils n'ont pas été clairs et suffisamment détaillés.



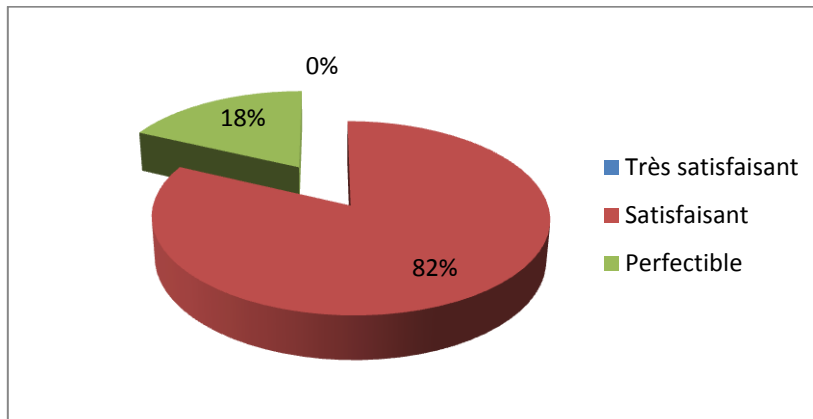
## Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD

A la fin :

**R 34 : De manière générale comment évaluez-vous la fonction d'audit interne au sein de votre entreprise SOCOTHYD ?**

Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs et Audités).

**Graphe n°9 : l'évaluation de la fonction « Audit Interne »**



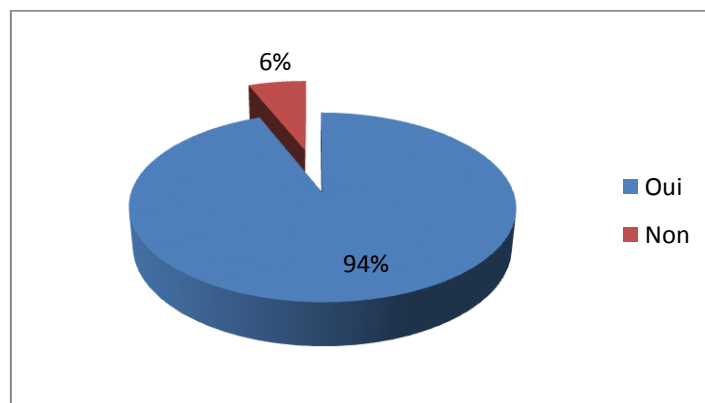
Source : Etabli par nos soins

Selon la majorité des interrogés (82%), la fonction de l'audit interne est évaluée d'une façon satisfaisante. (18%) des répondants disent qu'il reste encore quelque insuffisance.

**R 35 : Est-ce que la fonction de l'audit interne au sein de la SOCOTHYD apporte une valeur ajoutée ? Si oui, de quelle manière ?**

Nombre des répondants : 32/32 (Auditeurs et Audités).

**Graphe n°10 : La valeur ajoutée de l'audit interne**



Source : Etabli par nos soins

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

(94%) des interrogés ont affirmé que l'audit interne apporte une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Et pour la question de quelle manière ? Les interrogés pensent que:

- L'audit interne porte une assurance sur l'efficacité du contrôle interne.
- La détection des points faibles et forts de la SOCOTHYD.
- Assurer le respect des lois et procédures interne de l'entreprise.
- Assurer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.
- L'audit interne propose des solutions aux différents problèmes.
- Donner des conseils pour que les activités être plus performante.
- Aide la direction générale afin de surveiller toutes les activités de l'entreprise.

D'après la mission d'audit qu'on a effectué au sein de la SOCOTHYD et après l'analyse des questionnaires qu'on a distribués aux auditeurs et les structures auditées de cette dernière. On peut conclure que la fonction « Audit Interne » occupe une place très importante au sein de la SOCOTHYD, elle a pour mission de vérifier le dispositif de contrôle interne et aide les dirigeants dans la prise de décision.

A partir de toutes les étapes précédentes, et surtout le questionnaire, nous avons pu relever les points faibles du la SOCOTHYD, et essayé de proposer des recommandations et actions correctives. On peut citer les insuffisances comme suit :

- Le nombre de personnel dans le service audit interne est insuffisant (Manque d'effectif deux personnes seulement) ;
- Manque de formation pour les auditeurs internes (une semaine par an) ;
- Inexistence d'un comité d'audit ainsi qu'une charte d'audit ;
- Manque de communication entre les auditeurs et les structures auditées ;
- Inexistence d'une base de données qui regroupe toutes les informations nécessaires a l'auditeur pour effectuer ces missions ;
- La fonction audit interne au niveau de la SOCOTYHD est orientée plus vers mission de conformité alors, qu'elle peut être une force de proposition.

L'audit interne est une activité indispensable et elle peut être une source de valeur ajoutée si l'entreprise profite bien d'elle. Donc pour améliorer cette activité et la rendre bien implantée, On donne quelques propositions et recommandations dont on souhaite que les responsables de l'entreprise vont les prendre en considération et les mettre en application en fonction de leurs besoins et moyens:

## **Chapitre 04 : la pratique de l'Audit interne cas : SOCOTHYD**

---

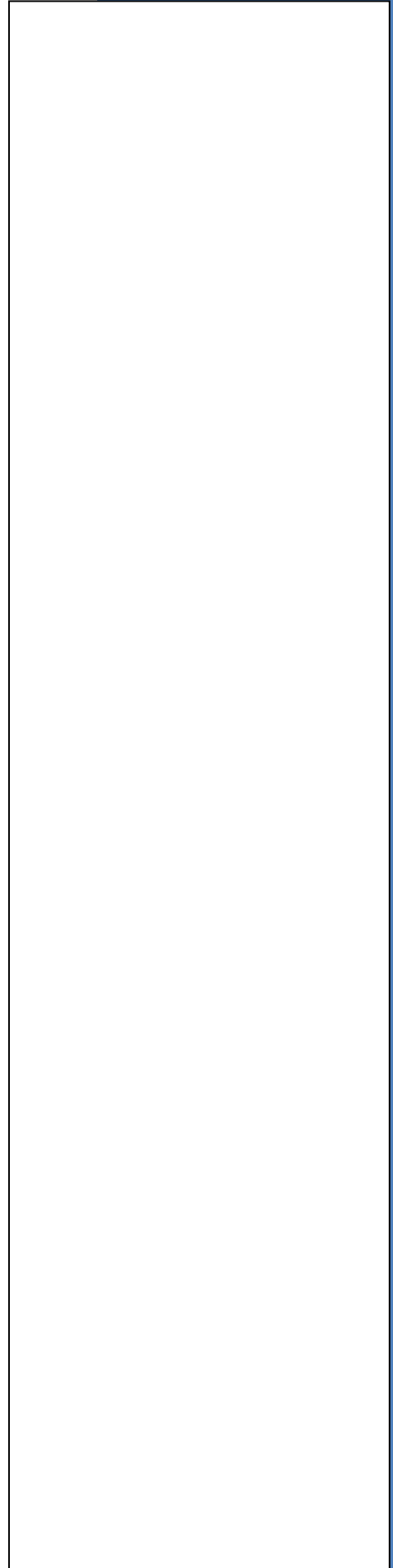
- Prévoir un plan de recrutement afin de pallier à l'insuffisance du personnel au niveau de la cellule Audit Interne ;
- Réaliser des formations pour les auditeurs pour avoir des compétences dans les différents domaines ;
- créer un comité d'audit ayant pour objectif le contrôle de service d'audit interne et la surveillance de l'indépendance des auditeurs ;
- Elaborer des programmes de travail et développer la communication interne entre les auditeurs et les structures auditées ;
- Constituer une base de données qui regroupe et organise toutes informations sur l'ensemble des activités de l'entreprise ; car le système d'information est un référentiel indispensable à l'auditeur interne pour détecter les dysfonctionnements facilement et rapidement ;
- La mise en œuvre des actions proposées par les auditeurs dans le cadre d'amélioration des activités de l'entreprise afin de les rendre une force de proposition et non seulement pour avoir une sécurité.

### CONCLUSION

Après notre passage à l'entreprise de production des produits parapharmaceutiques la SOCOTHYD et particulièrement au service audit interne on a constaté que cette dernière est l'aboutissement d'une démarche comportant une série d'actes, d'observation, de lecture, d'évaluation, d'entretien, de communication, de synthèse...tous ces actes exigent de l'auditeur un professionnalisme particulière pour bien maîtriser cette activité.

La plupart des responsables des différentes structures de la SOCOTHYD sont convaincus de l'importance de la fonction audit interne dans l'entreprise, car elle apporte une valeur ajoutée et une aide précieuse pour les dirigeants. Pour rendre cette fonction plus efficace, il faut une compétence de l'équipe d'un côté et de l'autre, une présence d'une culture d'audit auprès des membres de l'entreprise afin de pouvoir réaliser les objectifs de l'entreprise.

# **Conclusion Générale**



## CONCLUSION GENERALE

---

Rappelons que l'objectif assigné à notre travail était de répondre à la question suivante « comment l'audit interne permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs ? »

L'étude que nous avons menée était articulée autour de quatre chapitres : un premier chapitre consacré au cadre théorique de la fonction d'audit interne, dans lequel nous avons énuméré les différentes définitions et les caractéristiques de l'audit interne, un deuxième chapitre traitant l'audit interne au sein de l'entreprise et le contrôle interne, un troisième chapitre dédié la méthodologie de l'audit interne et enfin le quatrième chapitre portant sur la pratique de l'audit interne au sein de la SOCOTHYD.

Nous avons tenté, tout au long de ce cas pratique, de mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit du cycle Approvisionnement (Achat/Importation). Pour ce faire nous avons tenté de suivre la méthodologie d'une mission d'audit interne, et d'expliquer quelques procédures de la direction Approvisionnement, c'est pourquoi la mission est constituée de trois principales phases : phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion.

Dans le cadre de notre travail, nous avons élaboré deux guides d'évaluation, un pour les auditeurs sous forme d'entretien et l'autre sous forme de questionnaire destiné aux structures auditées. Ce guide d'évaluation composé de questions destinées à évaluer à quel degré l'audit interne contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour avoir des réponses aux questions posées dans la mission d'audit interne et le questionnaire, nous avons effectué des tests en utilisant plusieurs outils (interviews, échantillonnage, l'observation directe, ...etc.).

Après l'analyse des réponses de notre échantillon (32 personnes) et la mission qu'on a effectués, nous avons relevé quelque insuffisance concernées la fonction d'audit au niveau de la SOCOTHYD :

- Le personnel dans le service audit interne est insuffisant (manque d'effectif 2 personnes seulement) ;
- Manque de formation pour les auditeurs internes (une semaine par an) ;
- Inexistence d'un comité d'audit ainsi qu'une charte d'audit ;
- Manque de communication entre les auditeurs et les structures auditées.

## CONCLUSION GENERALE

---

- Inexistence d'une base de données qui regroupe toutes les informations nécessaires a l'auditeur pour effectuer ces mission ;
- La fonction audit interne au niveau de la SOCOTYHD est orientée plus vers mission de conformité alors, qu'elle peut être une force de proposition.

La mission d'audit et le questionnaire nous a permis de formuler quelques recommandations que la SOCOTHYD devrait mettre en œuvre pour une gestion plus efficace de cette activité et une maîtrise plus optimale des différents risques y afférents. Les principales recommandations sont les suivantes :

- Prévoir un plan de recrutement afin de pallier à l'insuffisance du personnel au niveau de la cellule Audit Interne ;
  - Réaliser des formations pour les auditeurs pour avoir des compétences dans les différents domaines ;
  - Créer un comité d'audit ayant pour objectif le contrôle du service d'audit interne et surveillance de l'indépendance des auditeurs ;
  - Elaborer des programmes de travail et développer la communication interne entre les auditeurs et les structures auditées ;
- Constituer une base de données qui regroupe et organisé toutes informations sur l'ensemble des activités de l'entreprise, car le système d'information est un référentiel indispensable à l'auditeur interne pour détecter les dysfonctionnements facilement et rapidement ;
- La mise en œuvre des actions proposées par les auditeurs dans le cadre d'amélioration des activités de l'entreprise afin de les rendre une force de proposition et non seulement pour avoir une sécurité.

A partir de ce qui précède, il est important de mentionner que :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Donc on peut confirmer notre première hypothèse.

## **CONCLUSION GENERALE**

---

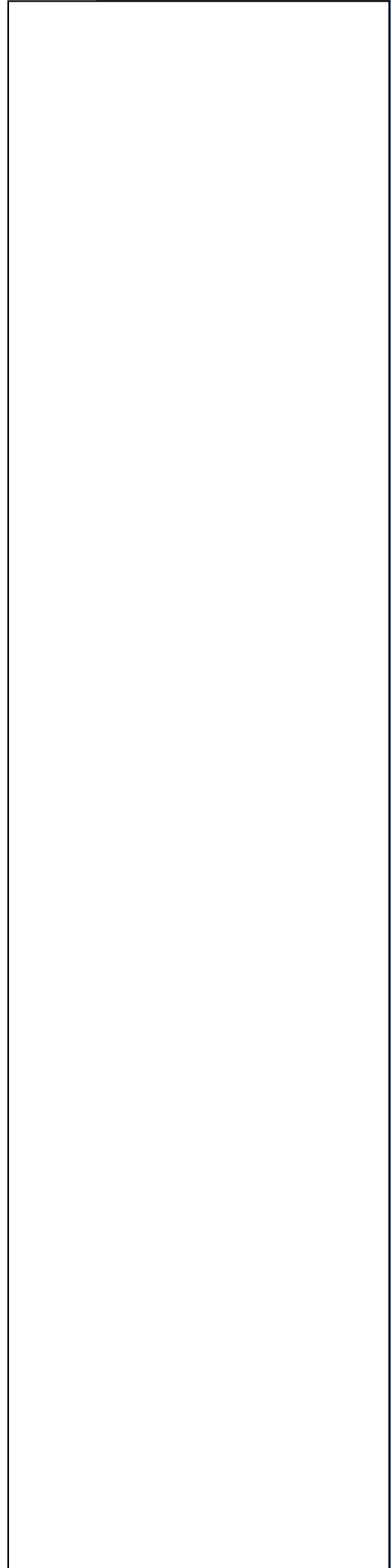
Il se positionné à cet instant comme un outil incontournable ainsi l'acte d'audit mise en relation quatre partenaires : la direction générale, les auditeurs interne, les opérationnelles et l'environnement interne de l'entité. par conséquence an arrive à confirmer la deuxième hypothèse.

Il participe dans la gestion de la SOCOTHYD à partir des conseils, proposer des actions de progrès pour rendre les activités de l'entreprise plus performantes. Cette activité peut apporter une réelle valeur ajoutée en matière de réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce qui confirme la troisième hypothèse.

Enfin, ce mémoire nous a permis d'acquérir les moyens techniques de déroulement d'une mission d'audit interne au sein d'une entreprise de production. Il nous a également permis de comprendre le rôle de la fonction d'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration du système de contrôle interne et la contribution de cette dernière à la réalisation des objectifs de l'entreprise.



# **Bibliographie**



## OUVRAGES :

- ❖ BENOIT. Pigé « audit et contrôle interne », 2eme édition, 2001.
- ❖ ELISABETH Bertin, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », édition d'organisation 2007.
- ❖ ETIENNE Barbier, « mieux piloter et mieux utiliser l'audit », édition maxima, 1999.
- ❖ HONG Thai Nguyen, « le contrôle interne », édition l'harmattan, 1999.
- ❖ IFACI, des mots pour l'audit, Paris, 1995.
- ❖ JACQUES Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, 5eme édition, paris, 2004.
- ❖ JACQUES Renard, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, 7ème édition, paris, 2010.
- ❖ KHELASSI Réda, les applications de l'audit interne, édition Houma, 2010.
- ❖ OLIVIER Lemant avec L'IFACI, « crée, organiser et développer l'audit interne, que faire pour réussir ? » éd. MAXIMA, paris 1999.
- ❖ OLIVIER Lemant, « la conduite d'une mission d'audit », édition DUNOD, 2eme édition, paris, 1998.
- ❖ P.SCHCK, J. VERA .O.BOURRAOUILH- PAREGE : « audit interne et référentiels de risques », paris, 2010.
- ❖ Philippe Noirot, JACQUES Walter, « le contrôle interne pour crée de la valeur », édition afnor, 2008.
- ❖ PHILIPPE Sebire « Vade\_mecume de l'auditeur qualité », éd AFNOUR 2003.
- ❖ SOPHIE Nussbaumer, JACQUES Renard, « audit interne et contrôle de gestion », édition eyrolles, 2011.

## **Mémoires :**

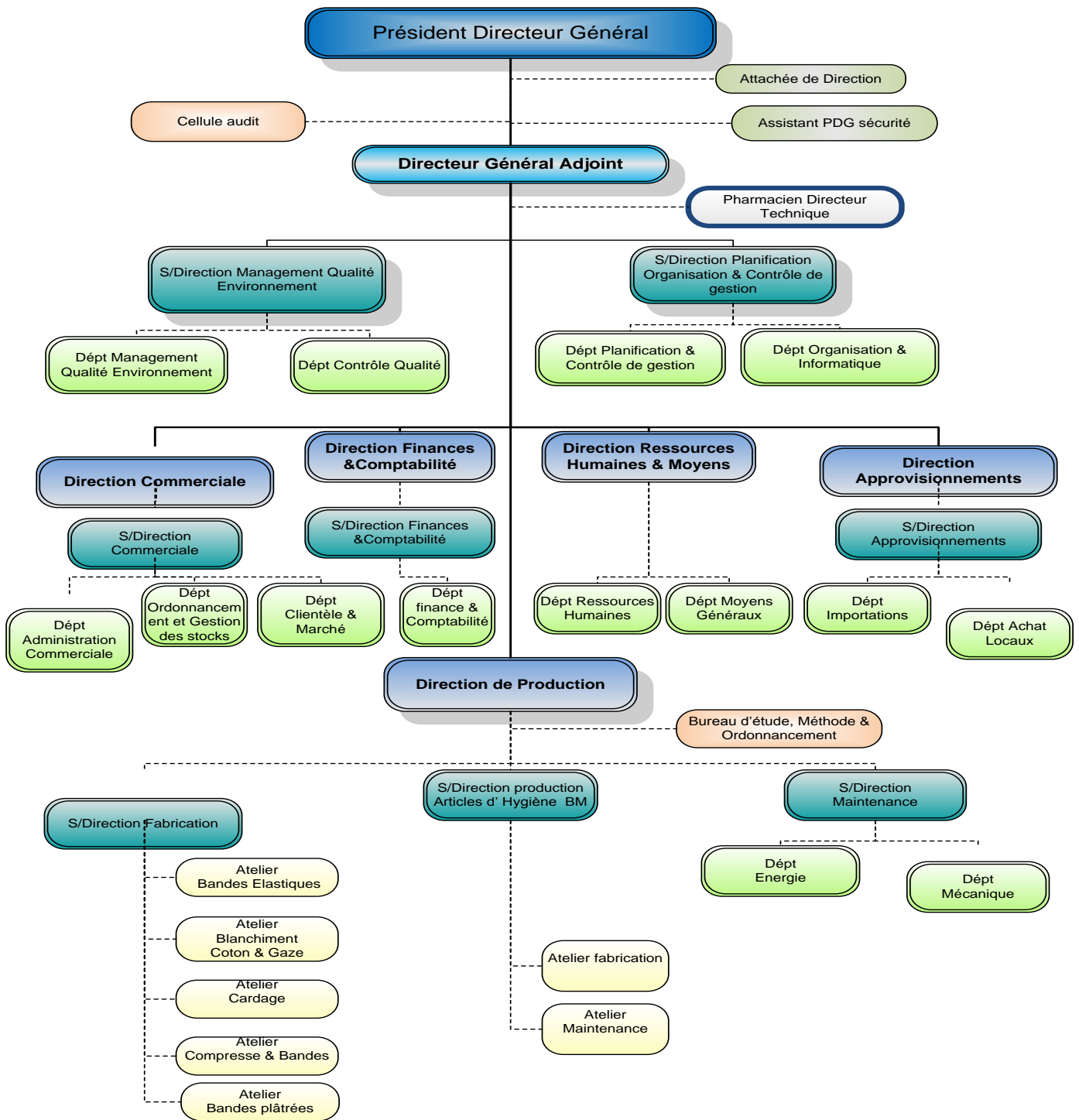
- ❖ Djadilafafa MAZOUNI, « pratique de l'audit interne au milieu bancaire », Mémoire (ESB), décembre 2011.
- ❖ Ryad HAMMOUDI, « l'audit interne bancaire », Mémoire ESB, Décembre 2010.

## **WEBOGRAPHIE :**

- ❖ [WWW.IFACI.ORG](http://WWW.IFACI.ORG) (audit).
- ❖ [WWW.THEIIA.ORG](http://WWW.THEIIA.ORG) (audit).
- ❖ ULRICH Yapi, Mémoire en ligne, « la contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise », année 2006.

# LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe n°01</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'organigramme de l'entreprise « SOCOTHYD ».</li></ul>
<b>Annexe n°02</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La note de mission.</li></ul>
<b>Annexe n°03</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La procédure Achats/ Approvisionnements.</li></ul>
<b>Annexe n°04</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modèle de rapport de présentation : Cahier Des Charges.</li></ul>
<b>Annexe n°05</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le schéma de cheminement de l'ouverture des plis.</li></ul>
<b>Annexe n°06</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le schéma de cheminement de l'évaluation des offres.</li></ul>
<b>Annexe n°07</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modèle de visa de la commission de validation des Cahiers Des Charges de la SOCOTHYD.</li></ul>
<b>Annexe n°08</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionnaire destiné aux auditeurs.</li></ul>
<b>Annexe n°09</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionnaire destiné aux audités</li></ul>



Septembre 2011

Le Président Directeur Général  
A.ACHAIBOU

DIRECTION GENERALE  
N/REF: 132 / DG / KA / 2014

Isser, le 26 Juin 2014

**A**  
*L'attention de :*  
**-MR. Le Directeur des  
Approvisionnements**

**Objet : Mission d'audit.**

La cellule Audit est chargée par la Direction Générale d'effectuer une mission d'audit au sein de votre Direction, cette mission porte sur les achats à l'importation.

Pour cela, il vous est demandé de mettre à la disposition des auditeurs toutes les informations jugées utiles pour le bon déroulement de la présente mission.


La Direction Générale, appréciera la coopération entière que vous assurerez aux auditeurs.

Salutations distinguées

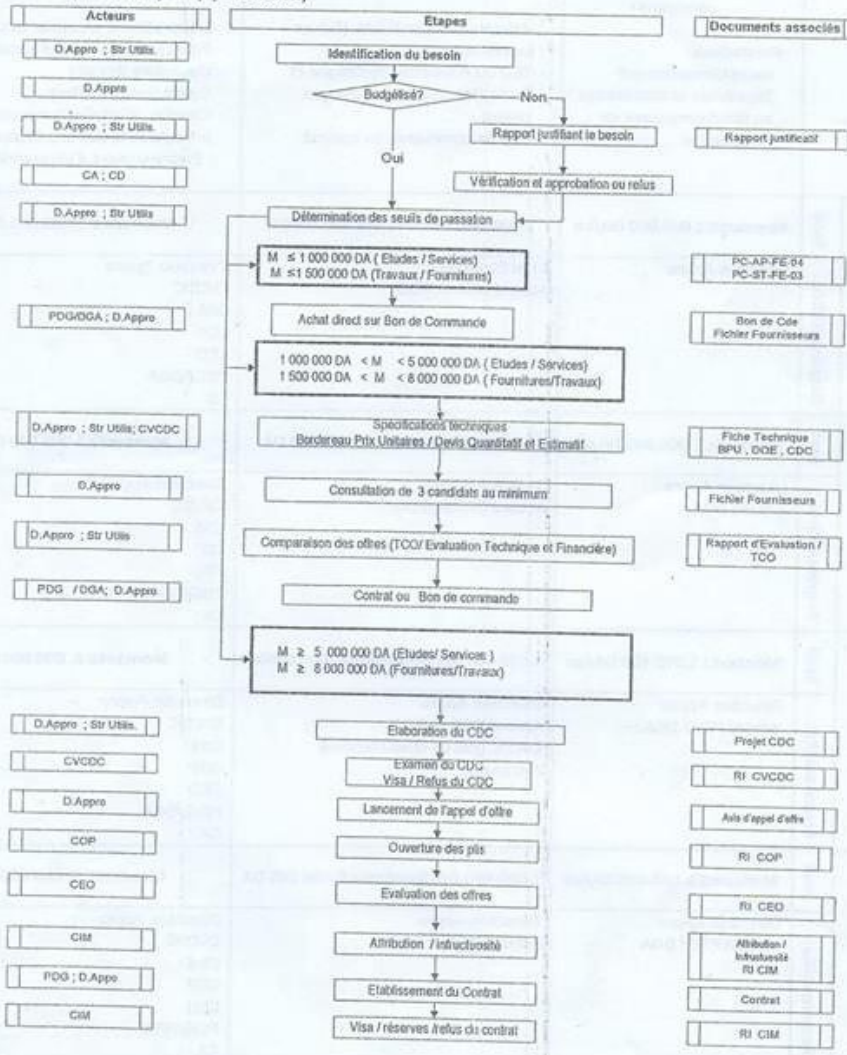


**LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL**

Directrice Générale Adjointe  
*[Signature]*  
**D. N. BENABIDI**

Réf. : PC-AP-PR-02	PROCEDURE	
Version : 09	ACHATS / APPROVISIONNEMENTS	
Dernière mise à jour : 26 Février 2013		
Page :8/32		

8. LOGIGRAMME : DESCRIPTIF DE LA PROCEDURE ACHATS/APPROVISIONNEMENTS  
(Montant / an / prestation)



**Modèle de Rapport de Présentation**  
**Cahier des Charges**

**Appel à la Concurrence n° :.....**

**1. Objet de l'appel à la concurrence :**

Citer l'objet de l'Appel d'Offres (l'intitulé)

**2. Impact du projet :**

Relater l'impact du projet

**3. Consistance des prestations**

La consistance des prestations objet de l'Appel d' Offres consistent en :

-  
-  
-  
-  
-

**4. Mode de passation**

Quel est le mode de passation retenu par le service contractant et justifier le choix de ce mode.

**5. Durée de préparation des offres**

Quelle est la durée de préparation des offres arrêtée par le service contractant avec justifications

**6. Conditions d'éligibilité**

Quelles sont les conditions d'éligibilité fixées pour les candidats admis à soumissionner dans le cadre du présent Appel d'Offres

**7. Evaluation**

Reprendre le système d'évaluation du cahier des charges :

**Exemple :**

**a. Mode d'évaluation :**

(L'offre à retenir est l'offre la moins disante ou l'offre économiquement avantageuse)

**b. Notation**

b1.Note technique= ..... points  
b2.Note éliminatoire = ..... points  
b3. Note financière = ..... points

1/2



**c. Critères d'évaluation**

Citer les Critères d'évaluation et les notations attribuées.

**8. Nature des prix**

- a. Préciser si les prix sont actualisables
- b. Préciser si les prix sont révisibles

**9. Sous-traitance**

Préciser si la sous-traitance est permise, et dans le cas affirmatif indiquer les champs d'action.

**10. Garantie**

- a. Type de garantie : Caution ou retenue
- b. Montant : ..... %
- c. : Délais de garantie (dans le cas où le critère n'est pas noté) : ..... mois

**11. Avances**

- a. Préciser s'il est accordé une avance forfaitaire : Oui
- b. Préciser s'il est accordé une avance sur approvisionnement

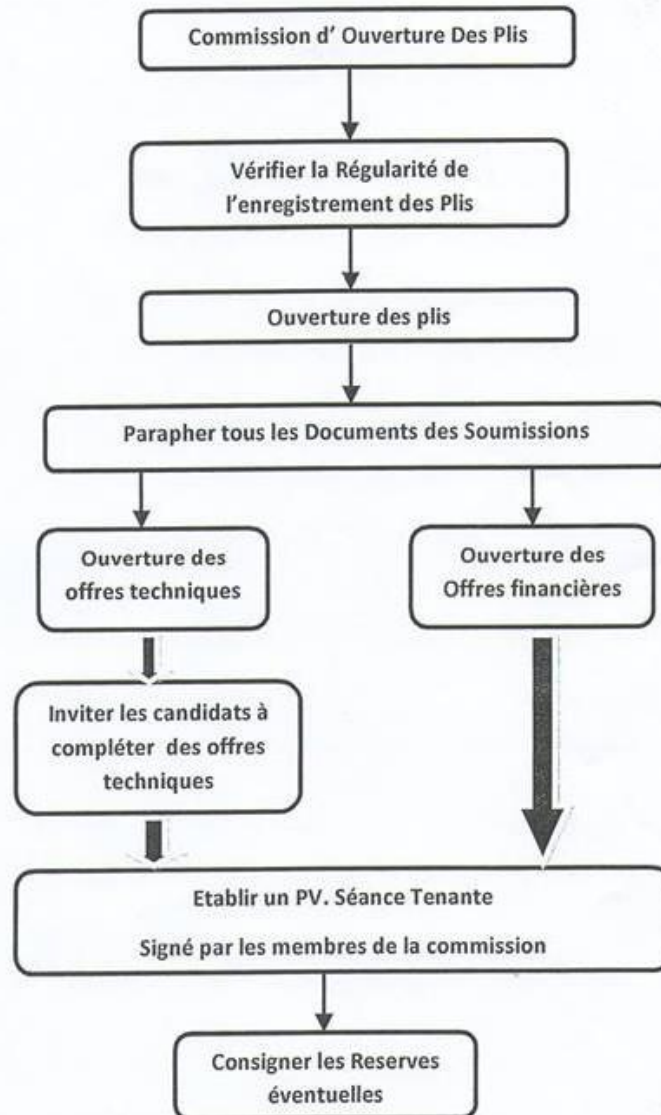
**12. Autres**

Autres élément de nature à éclairer les membres de la Commission

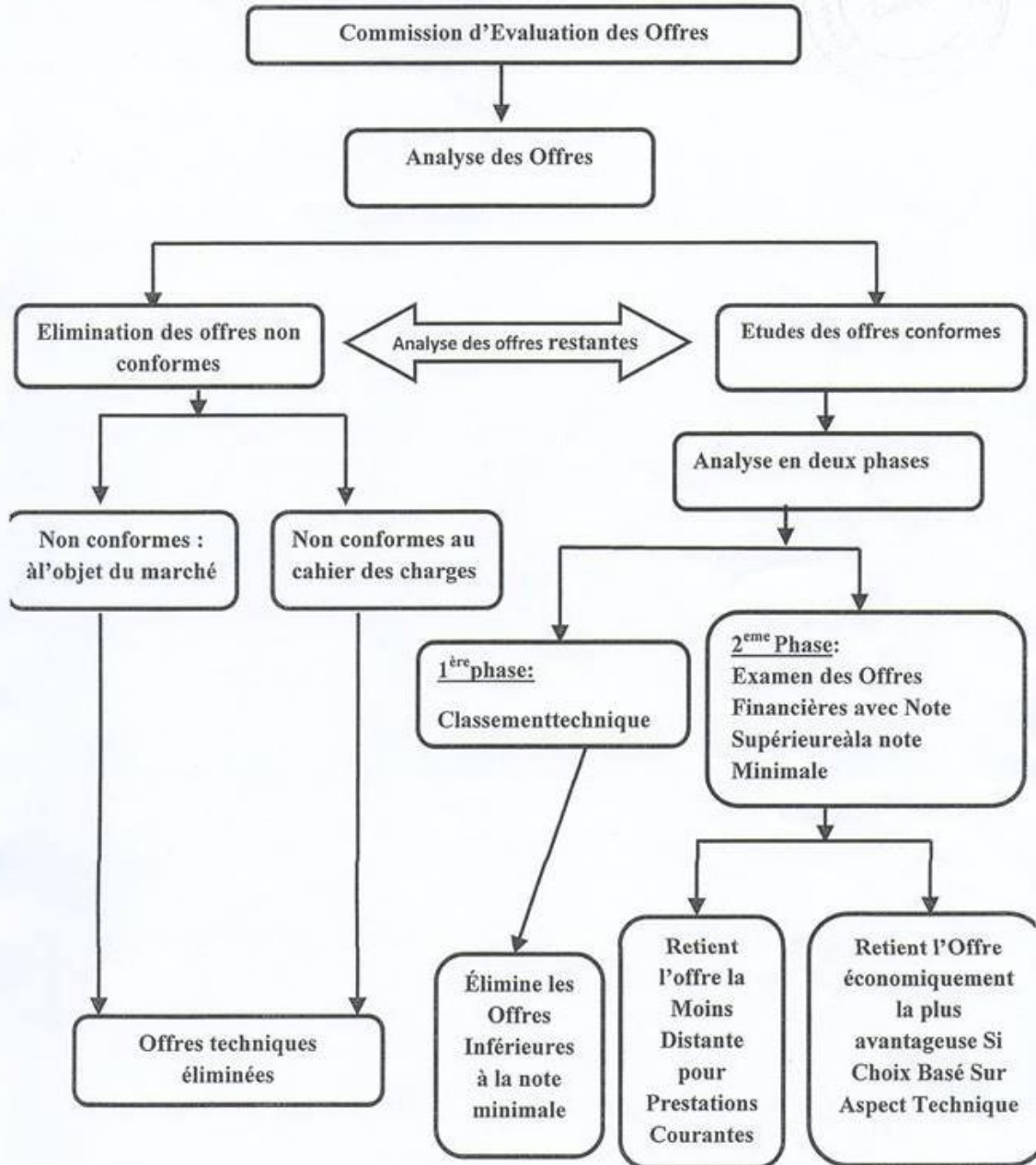
**13. Estimation financière du projet :**

Fait à ....., le,.....  
Signature

Le schéma suivant résume le cheminement de l'ouverture des plis



Le schéma suivant résume le cheminement de l'évaluation des offres :



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

*Comité de validation des cahiers des charges de la SOCOTHYD*

**VISA**

**DU COMITE DE VALIDATION DES CAHIERS DES CHARGES DE LA  
SOCOTHYD**

N° ...../2013 du ...../...../2013

- > Vu les dispositions du décret présidentiel N° 10/236 du 07/10/2010 portant réglementation des marchés publics, modifié et complété par le décret présidentiel N°13-03 du 13/01/2013
- > Vu la résolution N° 06 du Conseil d'Administration de l'EPE/SPA SOCOTHYD, en date du 25/02/2013, portant adoption de la procédure achats et approvisionnements version 9.
- > Vu la décision N° 99/DG/DRHM/2013 portant l'installation du comité de validation des cahiers des charges au sein de la SOCOTHYD.
- > Vu le Tableau d'Imputation Budgétaire de (la société) ou
- > Vu l'autorisation de programme (AP)
- > Vu le projet de cahier des charges n°...../...../2013 du ...../...../2013 portant sur «.....»
- > Vu l'estimation financière de l'opération : ..... DA TTC
- > Vu les débats intervenus lors de la séance du comité de validation des cahiers des charges du ...../...../2013.
- > Vu la levée des réserves en date du ...../...../201.3

**Le comité de validation des cahiers des charges de SOCOTHYD décide d'accorder le visa au projet de cahier des charges susmentionné :**

**Le Président du Comité de Validation des Cahiers des Charges  
de SOCOTHYD**

## Guide d'entretien destiné aux auditeurs :

Ce guide d'entretien a pour objectif de vous permettre d'exprimer votre opinion sur le service audit interne au sein de l'entreprise. Vos réponses et remarques nous seront utiles pour analyser l'efficacité et nous aident à tester à quel degré l'audit interne contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Merci pour votre collaboration.

**Q1** : la fonction audit interne est rattachée :

- Au conseil d'administration.
- A la direction générale.
- A la direction administrative et financière.
- A la direction comptable.
- Directement au président.
- A une autre direction.

**Q2** : Le rôle assigné à l'audit interne par la direction générale est :

- Evaluation indépendante de l'ensemble du système de contrôle interne.
- Evaluation indépendante de l'efficacité de l'organisation.
- Evaluation indépendante des informations financières.

**Q3** : En quelle année a été créé le service d'audit interne au sein de votre entreprise ?

**Q4** : quelle est l'origine des recommandations pour créer la fonction audit interne ?

- Etat- autorité tutelle.
- Commissaire au compte.
- Cabinet d'audit externe.

**Q5** : Les auditeurs réalisent :

- Des audits de conformité.
- Des audits d'efficacité.
- Des audits de management.

**Q6** : Les audits opérationnels les plus pratiqués concernent :

- La finance.
- La production.
- Le commercial /marketing.
- Les ressources humaines.
- Approvisionnement.

**Q7** : les développements attendus de l'audit interne dans les années à venir se situent vers :

- L'audit de management.
- Les domaines opérationnels.
- Aucun domaine.

**Q8 :** dans leurs relations avec l'audit interne, les différentes Directions considèrent-elles cette fonction comme :

- Un organe de communications.
- Un organe de contrôle.
- Un organe d'assistance (d'aide).

**Q9:** l'audit interne à un rôle :

- Plutôt préventif.
- Plutôt curatif.

**Q10 :** de façon générale, qu'attendre de l'auditeur interne ?

- Apporter une sécurité.
- Etre une force de proposition.
- Constituer un moyen de communication.

**Q11 :** existe-il un comité d'audit et une charte d'audit ?

- Oui
- Non

**Q12 :** l'audit interne est perçu par les Directions Opérationnelles comme étant :

- Indépendant.
- Un outil du comité d'Audit.
- Un outil de la Direction Générale.
- Un cabinet du conseil interne.
- Un outil de la Direction Opérationnelle.

**Q13 :** La coopération des audités est jugée comme étant :

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

**Q14:** au regard du travail réalisé au cours des 12 derniers mois, l'audit interne semble-t-il disposer du personnel adéquat, ayant compétences nécessaires dans divers domaines spécialisé ?

- Oui
- Non

**Q15 :** Pensez-vous que les membres de l'équipe de l'audit interne sont indépendants vis-à-vis des activités qu'ils contrôlent :

- Oui
- Non

**Q16 :** les comptes rendus des auditeurs internes, sont-ils pris en considérations pour la haute hiérarchie ?

- Oui
- Non

**Q17:** veuillez évaluer l'expérience de l'équipe d'audit interne dans les domaines de spécialité clés, par rapport aux connaissances nécessaires pour s'acquitter correctement de ces missions et responsabilités :

- **Informatique :**

- Très suffisant
- Suffisant

Perfectible

- **Trésorerie :**

Très suffisant

Suffisant

Perfectible

- **Comptabilité :**

Très suffisant

Suffisant

Perfectible

- **Achats :**

Très suffisant

Suffisant

Perfectible

**Q18:** Considéré vous que l'audit interne dispose des ressources suffisantes pour s'acquitter de ses missions ?

Oui

Non

**Q19 :** l'équipe de l'audit interne bénéficie-t-elle d'un programme de formation continue adéquat ?

Oui

Non

**Q20 :** Existe-il un plan annuel d'audit approuvé par la DG ou par le comité d'audit ?

Oui

Non

**Q21 :** l'auditeur interne a-t-il discuté avec les principales branches de son approche et des principales zones d'audit identifiées ?

Oui

Non

**Q22 :** les audités ont-t-il été informé de la mission dans les délais suffisants ?

Oui

Non

**Q23 :** cette information a-t-elle paru claire et explicite ?

Oui

Non

**Q24 :** la mission s'est-elle déroulée sans perturber le fonctionnement du service audité ?

Oui

Non

**Q25 :** les recommandations ont- elles été exposées clairement et en temps opportun ?

- Oui
- Non

**Q26 :** comment l'auditeur interne a-t-il répondu aux besoins de l'entité ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Perfectible

**Q27 :** les audités s'engagent-ils à mettre en œuvre les recommandations validées par la hiérarchie ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

**Q28 :** la Direction Générale s'implique-t-elle dans le suivi des recommandations ?

- Oui
- Non

**Q29 :** l'audit interne a-t-il émis des rapports de façon suffisamment régulière ?

- Oui
- Non

**Q30 :** l'audit interne informe-t-il rapidement la DG des problématiques significatives ?

- Oui
- Non

**A la fin :**

**Q31 :** De manière générale comment évaluez-vous la fonction d'audit interne au sein de votre entreprise **SOCOTHYD** :

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Perfectible

**Q32 :** considérez-vous que l'audit interne à apporter une valeur ajoutée à votre entité ?

- Oui
- Non

De quelle manière :

.....  
.....  
.....



## Questionnaire destiné aux audités :

Guide d'évaluation a pour objectif de vous permettre d'exprimer votre opinion sur le service Audit Interne au sein de l'entreprise **SOCOTHYD**. Vos réponses et remarques nous seront utiles pour analyses l'efficacité et nous aident à tester à quel degré l'audit interne contribue à atteindre des objectifs de l'entreprise.

Merci pour votre collaboration.

**Q1 :** Les audits opérationnels/ de conformité, les plus pratiqué concernent :

- La Finance.
- La Production.
- Le Commercial/Marketing.
- Les Ressources Humaines.
- Approvisionnement.

**Q2 :** Dans ses relations avec l'Auditeur Interne, la direction considère-t-elle cette fonction comme :

- Un organe de contrôle.
- Un organe de communication.
- Un organe d'assistance (d'aide).

**Q3 :** La contribution de l'Audit Interne est particulièrement appréciée dans les missions de :

- Détection des Fraudes.
- Evaluation des systèmes d'information.
- Conception du contrôle interne.
- Compréhension et harmonisation des politiques et stratégies de l'entreprise.

**Q4 :** De façon générale, qu'attendrez-vous de l'Auditeur Interne ?

- Apporter une sécurité.
- Etre une force de proposition.
- Constituer un moyen de communication.

**Q5 :** L'Audit Interne est perçu par les Directions Opérationnelles comme étant :

- Indépendant.
- Un outil du comité d'Audit.
- Un outil de la direction générale.
- Un outil des directions opérationnelles.
- Un cabinet du conseil interne.

**Q6 :** Pensez- vous que les membres de l'équipe d'Audit Interne sont indépendants vis-à-vis des activités qu'ils contrôlent ?

- Oui.
- Non.

**Q7:** Considérez-vous que l'équipe d'Audit Interne ou bien les membres de cette fonction disposaient d'une expérience professionnelle, des compétences en matière de gestion de projet, de qualité rationnelles et d'une ancienneté suffisantes pour pouvoir s'acquitter de manière efficace de leur activités ?

- Oui.
- Non.

**Q8 :** veuillez évaluer l'expérience de l'équipe d'audit interne dans les domaines de spécialité clés, par rapport aux connaissances nécessaires pour s'acquitter correctement de ses missions et responsabilités.

✓ **Achat :**

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Perfectible.

✓ **Comptabilité :**

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Perfectible.

✓ **Trésorerie :**

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Perfectible.

✓ **Informatique :**

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Perfectible.

✓ **Finance :**

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Perfectible.

**Q9 :** L'auditeur interne a-t-il librement accès à toutes les informations qui lui paraissent utiles pour l'exécution normale d'une mission ?

- Oui.
- Non.

**Q10 :** Avez-vous été informé de la mission dans les délais satisfaisants ?

- Oui.
- Non.

**Q11 :** La mission s'est-elle déroulée sans perturber le fonctionnement de votre service ?

- Oui.
- Non.

**Q12:** L'Auditeur Interne a-t-il proposé des solutions aux problématiques identifiées ?

- Oui.
- Non.

**Q13 :** Les recommandations étaient-elles argumentées, fondées et présentées en temps opportun ?

- Oui.
- Non.

**Q14 :** L'Audit Interne répond t-il aux besoins de l'entité ?

- Très satisfaisant.
- Satisfaisant.
- Perfectible.

**Q15 :** Les rapports de l'Audit Interne étaient-ils :

✓ **Pertinent, clairs et constructifs ?**

- Oui.
- Non.

✓ **Suffisamment détaillés pour permettre à la direction d'agir efficacement ?**

- Oui.
- Non.

**Q16 :** Considérez-vous que l'Audit Interne à apporter une valeur ajoutée à votre entité ?

- Oui.
- Non.

Si oui, de quelle manière ?

.....

.....

.....