

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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

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

**Option : COMPTABILITE ET FINANCE**

**Thème :**

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

**Cas : Banque Al Salam**

**Réalisé par :**

Ahmed Gaid Zakaria

**Encadré par :**

Hamel Abdelmalek

**Lieu de stage :** direction de l'audit interne de la banque Al Salam, Dely  
Ibrahim

**Période de stage :** Du 01/04/2019 au 01/05/2019

**Promotion : 2018/2019**

## *Dédicaces*

A celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien épargné pour me voir heureux, à toi ma douce mère.

A la source de ma persévérance, à celui qui m'a toujours encouragé, à toi mon père.

Je remercie chaleureusement Monsieur Zaidi Khalil, pour la grande patience, l'encouragement et la confiance qu'il m'a témoignée.

A mes aimables frères et sœurs et ma grande famille ;

A tous mes amis de la graduation particulièrement Seif Eddine, Kheireddine, Bilel, Houcine ;

A tous ceux dont mon ancre les omet, mais pas mon cœur... ;

A Ouarda.

## *Remerciement*

Je remercie Dieu, le tout puissant, de m'avoir accordé santé, force et courage pour accomplir ce travail.

Mes parents qui m'ont accompagné, sans relâche au long de ce travail, dans tous les domaines. Je souhaite pouvoir leurs exprimer ici l'expression de ma profonde gratitude et de mon affection, en cette occasion.

Dr. Hamel Abdelmalek, mon encadreur, sans lequel ce travail n'aurait peut-être pas pu être réalisé ; en effet, présent à mes côtés à tous les instants, levant mes obstacles, et anticipant sur mes difficultés pour faire aboutir mes recherches ; ce qu'il m'a apporté est une grande valeur.

Monsieur Bouhadida, enseignant à notre école, qui m'a prodigué conseils avisés, recommandations de rigueur, et encouragements permanents.

Qui trouve ici l'expression de mes plus vifs remerciements.

Monsieur Madjber Mohamed, directeur de l'audit interne de la banque Al Salam, d'une rare empathie, m'a fait partager sa passion pour le travail de qualité et pour le goût de l'effort permanent. Les recherches de ce travail, n'auraient pas pu aboutir, sans sa contribution.

Monsieur Saoudi Ammar, auditeur senior au sein de la banque Al Salam, pour le temps et les efforts qu'il m'a accordé, sa grande contribution était indispensable à l'aboutissement de mon travail.

Un grand remerciement à tous ceux qui ont contribué, par ailleurs, de près ou de loin à la réalisation de ce travail, trouvent ici l'expression de ma gratitude et de mes remerciements.

## **Résumé :**

Le contrôle interne représente l'ensemble des procédures mises en place par l'organisation pour maîtriser ses activités et gérer les risques y afférents. Tandis que l'audit interne représente la fonction indépendante au sein de l'organisation, dont l'objectif est d'examiner et d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du système de contrôle interne. L'auditeur interne agit en véritable consultant pour le compte des dirigeants de l'organisation. Son travail consiste à fournir des analyses, appréciations et recommandations sur les procédures de contrôle interne de l'organisation à laquelle il appartient. 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. Cet article traite la contribution de l'audit interne à l'amélioration de dispositif de contrôle interne de la banque, ainsi à l'amélioration de sa performance, nous avons choisi l'étude de cas de la banque Al Salam à Dely Ibrahim.

**Mots clés :** Audit interne, l'organisation, système de contrôle interne, performance

## **Summary :**

Internal control represents all the procedures implemented by the organization to control its activities and manage the related risks. Internal audit, on the other hand, represents the independent function within the organization, whose objective is to review and assess the proper functioning, consistency and effectiveness of the internal control system. The internal auditor acts as a true consultant on behalf of the organisation's management. Its work consists of providing analyses, assessments and recommendations on the internal control procedures of the organization to which it belongs. If the audit service does not meet the expectations of the General Management, the latter should take appropriate measures to upgrade it.

This article discusses the contribution of internal audit to improving the bank's internal control system, as well as improving its performance, we chose the case study of Al Salam Bank in Dely Ibrahim.

**Keywords:** Internal audit, organization, internal control system, performance

### Liste des figures

<b>N° de figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Les niveaux de contrôle</b>	<b>24</b>
<b>02</b>	<b>Objectifs du contrôle interne</b>	<b>26</b>
<b>03</b>	<b>Risques d'anomalies significatives</b>	<b>70</b>
<b>04</b>	<b>Risque d'audit</b>	<b>71</b>
<b>05</b>	<b>Les étapes d'une décision</b>	<b>77</b>
<b>06</b>	<b>Organigramme schématique de la banque Al Salam</b>	<b>84</b>
<b>07</b>	<b>Organigramme schématique de la direction de l'audit interne</b>	<b>91</b>

### Liste des tableaux

<b>N° de tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Les normes de qualification et de fonctionnement.</b>	<b>11</b>
<b>02</b>	<b>Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe.</b>	<b>15</b>
<b>03</b>	<b>Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion.</b>	<b>16</b>
<b>04</b>	<b>Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection.</b>	<b>18</b>
<b>05</b>	<b>Tableau comparatif des performances internes et externes.</b>	<b>40</b>
<b>06</b>	<b>Tableau des facteurs de détection de la fraude.</b>	<b>73</b>

### Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
<b>IIA</b>	<b>Institut of Internal Auditors</b>
<b>ISA</b>	<b>Les normes internationales de l'audit</b>
<b>IFACI</b>	<b>Institut français de l'audit et du contrôle interne</b>
<b>ECIAA</b>	<b>Confédération Européenne des Instituts d'audit interne</b>
<b>UFAI</b>	<b>Union Francophone de L'audit interne</b>
<b>AACIA</b>	<b>Association des auditeurs consultants interne algériens</b>
<b>ISA</b>	<b>Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne</b>
<b>IASB</b>	<b>Internal Audit Standards Board</b>
<b>AMRAE</b>	<b>Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise</b>
<b>COSO</b>	<b>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</b>
<b>CNCC</b>	<b>Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes</b>
<b>SOX</b>	<b>Lois Sarbanes-Oxley</b>
<b>KPI</b>	<b>Key Performance indicator</b>
<b>MPA</b>	<b>Modalités Pratiques d'Application</b>
<b>TFFA</b>	<b>Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes</b>

<b>FRAP</b>	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème</b>
<b>QCI</b>	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>
<b>ACFE</b>	<b>Association of Certified Fraud Examiners</b>
<b>PWC</b>	<b>Price waterhouse Coopers</b>
<b>RCSA</b>	<b>Risks &amp; Control Self Assessments</b>



Liste des annexes

<b>N° d'annexe</b>	<b>Intitulé</b>
<b>01</b>	<b>Organigramme agence Retail</b>
<b>02</b>	<b>Organigramme agence Mixte</b>
<b>03</b>	<b>Organigramme de la direction de contrôle permanent</b>
<b>04</b>	<b>Organigramme de l'agence Corporate</b>
<b>05</b>	<b>Situation de l'arrêt de caisse</b>

## SOMMAIRE

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste des abréviations

Liste des annexes

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE : .....	A
CHAPITRE I : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE ET LE CONTROLE INTERNE.....	2
Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....	2
Section 02 : Les formes d'audit et ses fonctions proches .....	11
Section 03 : Le contrôle interne .....	20
CHAPITRE II : LA DEMARCHE DE L'AUDIT INTERNE ET SES APPORTS SUR LA PERFORMANCE .....	35
Section 01 : Généralités sur la performance d'une organisation.....	35
Section 02 : La démarche de l'audit interne .....	41
Section 03 : L'audit interne et ses outils .....	51
Section 04 : Les apports de l'audit interne sur la performance de la banque .....	67
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA BANQUE AL SALAM ( agence corporate de Kouba ).....	80
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	80
Section 02 : La direction de l'audit interne et de contrôle permanent .....	85
Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne au sein de l'agence Al Salam (situation de caisse).....	93
CONCLUSION GENERALE : .....	114

### **INTRODUCTION GENERALE :**

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

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

La création de la valeur est l'objectif principal de nombreuses organisations. Celles-ci mettent en œuvre de nombreuses stratégies et tactiques afin d'accroître leurs performances et répondre ainsi aux exigences des propriétaires de l'entité. Face à l'augmentation des risques nés des mutations diverses externes à l'organisation (législation, progrès technologiques, normes professionnelles et éthiques etc.) et des changements internes conséquents, les organisations comprennent mieux la nécessité de disposer d'un outil qui permettrait une meilleure maîtrise des opérations, une gestion optimale du risque et un meilleur reporting au gouvernement d'entreprise. Ceci justifie l'importance sans cesse accrue de l'audit interne.

L'audit interne vise à donner une assurance raisonnable aux utilisateurs de l'information qui leur est destiné est fiable et ne comporte pas d'anomalies significatives.

Le rôle que doit entreprendre la fonction de l'audit interne étant au centre de notre problématique, et pour lequel nous avons choisi de réaliser une mission d'audit concernant la situation de caisse au sein de l'agence de la banque Al Salam afin d'améliorer le système de contrôle interne qui est assuré par un contrôleur interne au sein de l'agence et qui est détaché de la direction de contrôle permanent et aussi pour détecter les différents risques liés à cette fonction, à travers cette mission on va voir les différents outils et méthode pour mener notre mission d'audit et tout ça c'est pour créer de la valeur ajoutée, A cet effet, notre sujet est présenté comme suit :« **la contribution de l'audit interne à la performance de la banque.**

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

« **Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance de la banque AL SALAM ?** »



De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Comment peut-on décrire l'audit interne ?
- L'audit interne peut améliorer la performance par la maîtrise des risques en évaluant le système de contrôle interne ?
- Quelle est la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit interne ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons essayer de tester les hypothèses suivantes :

- L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations.
- L'audit interne permet de maîtriser les risques qui peuvent survenir au sein de la banque en évaluant l'efficacité du contrôle et améliore la performance par la bonne maîtrise des risques et l'utilisation des outils nécessaires afin de mieux auditer.
- L'audit interne a pour objectif de fournir des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées.

### **- Objectifs et organisation de mémoire :**

L'objectif de la thèse est de savoir comment l'audit interne peut vraiment contribuer à améliorer la performance de la banque, en prenant la banque Al Salam comme cas d'étude pratique. Cette thèse qui traite le rôle de l'audit interne dans la performance de la banque, comporte trois chapitres :

- Le premier vise à définir et cerner les concepts de l'audit interne, ainsi que le contrôle interne. Les trois sections qui le composent traitent les généralités sur l'audit interne, ses fonctions proches, et l'appréciation du contrôle interne.
- Le deuxième chapitre aborde la méthodologie d'un audit interne et les apports de l'audit interne sur la performance de la banque, composé à son tour de quatre sections, généralité sur la performance, les outils, techniques et méthodes de l'audit interne, les apports de l'audit interne sur la performance de la banque, les risques liés à la mission d'audit.



## Introduction générale

---

- Le troisième chapitre présente notre étude de cas au sein de la direction d'audit et l'agence de la banque AL SALAM qui se compose de trois sections, présentation de l'organisme d'accueil, organisation de la direction d'audit interne et de contrôle permanent, et le déroulement de la mission d'audit au sein de l'agence (situation de caisse).



# **CHAPITRE I :**

## **Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

# **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

---

## **CHAPITRE I : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE ET LE CONTROLE INTERNE**

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

Il est nécessaire dans cette première section de donner un descriptif de l'audit interne à travers ses définitions et son évolution, ensuite on parlera de l'ensemble de ses caractéristiques et objectifs, ainsi que son organisation et ses normes.

### **Section 01 : Généralités sur l'audit interne**

#### **1.1- Définition :**

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir le concept de l'audit interne. Nous choisirons trois (3) dont les plus importants :

L'IIA « Institut of Internal Auditors » a proposé en 1989 la définition suivante : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ».<sup>1</sup>

Mais la définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuellement de l'audit interne est la définition qui a été donnée par L'IIA en 1999 .En effet, L'IIA , dont l'une des missions est d'élaborer les normes internationales de l'audit (ISA) , définit l'audit interne comme "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 ses processus de

---

<sup>1</sup> Mikol A., 2000, "forme d'audit : L'audit interne", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris. P740.

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité<sup>2</sup>.

Cette définition présentée par L'IIA montre le rôle différent de l'audit interne dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise efficace. En effet, l'audit interne fournit des prestations de service en matière d'assurance et de conseil indépendantes et objectifs, dont le seul but est de contribuer à créer de la valeur. Contrairement à la définition précédente (classique), où l'audit interne a été basé sur la conformité c'est-à-dire conformément ce que s'est fait par rapport aux procédures, cette nouvelle définition insiste sur les éléments suivants :

- **L'indépendance** : l'indépendance est le premier item traité par les normes internationales de l'audit interne, plus le niveau d'indépendance de l'auditeur interne est élevé, plus la valeur ajoutée pour toute l'organisation sera forte.
- **Conseil** : cette définition élargit le rôle de l'audit interne ce dernier ne doit pas limiter son rôle sur la certification des états financiers, mais il doit aussi apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes. Aussi cette définition insiste à l'auditeur d'apporter sa contribution au gouvernement d'entreprise.

Pour **Jacques Renard**<sup>3</sup> : « l'audit interne comme 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 l'efficacité des systèmes d'information. »

### 1.2- Evolution de l'audit interne :

Le temps est révolu où le déclenchement d'un audit interne était reçu par les audités comme un signe de suspicion à leur égard. Aujourd'hui, le regard de l'audit interne, regard particulier mais professionnel, est apprécié comme un examen salutaire, l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée. Profession créatrice de valeur ajoutée l'audit est un partenaire de la direction générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation et la gestion des risques<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Institute of Internal Auditors, 4002, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Institute of Internal Auditors, [www.iaa.org.uk](http://www.iaa.org.uk)

<sup>3</sup> RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p.72.

<sup>4</sup> SCHICK P., VERA J., BOURROUILH-PAREGE O., « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75.



# **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

Issue du contrôle comptable et financier, la fonction d'audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'organisation. Il intervient historiquement dans tous les domaines financiers :

Comptabilité générale, comptabilité analytique et information de gestion, trésorerie, crédit /comptabilité/recouvrement clients, aide aux acquisitions et cession. Celui-ci intervient de nos jours dans tous les domaines de l'organisation. Toute entité, activité, fonction et processus sont concernés par les investigations de l'audit interne.

## **1.3- Caractéristiques et objectifs de d'audit interne <sup>5</sup> :**

### **1.3.1- Caractéristiques de la fonction d'audit interne :**

L'audit interne s'occupe de tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de bonne maîtrise de ses activités, il existe trois activités :

- 1) Activité d'évaluation indépendante ;
- 2) Activité d'assistance du management ;
- 3) Activité d'appréciation du contrôle interne.

#### **1.3.1.1- Activité d'évaluation indépendante :**

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail. » <sup>6</sup>

#### **L'auditeur interne :**

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

#### **1.3.1.2- Activité d'assistance du management :**

L'audit interne assiste le management en vue :

- ✓ D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- ✓ D'encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable ;

Cela est réalisable :

<sup>5</sup> Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04.

<sup>6</sup> Sur le site web, [www.IFACI.com](http://www.IFACI.com), Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p31.



## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

- En menant des enquêtes et analyses ;
- Procédant à des évaluations ;
- En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
- En émettant des recommandations et avis.

### 1.3.1.3- Activité d'appréciation du contrôle interne :

L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation de du contrôle interne via :

- La détection de dysfonctionnements éventuels ;
- D'analyse critique des procédures.

### 1.3.2- Objectifs de d'audit interne <sup>7</sup> :

L'audit interne a en permanence deux objectifs :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

### 1.4- L'organisation de l'audit interne :

Comme mentionné précédemment, l'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of internal auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Unis en 1942, l'IIA connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche. Publie ouvrage et revue organise même des conférences et colloques. D'autres regroupements ont été apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, l'exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'audit

---

<sup>7</sup> Chekroun Meriem, thèse doctorat LMD, « *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises.* p 24.

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

interne » (ECIAA), « L'union Francophone de L'audit interne » (UFAI), en Algérie on parle de l'association des auditeurs consultants interne algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont : formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication.

### **1.4.1- L'organisation du travail :**

Organiser le travail d'auditeurs internes est l'étape la plus importante dans le déroulement d'une mission d'audit ; l'organisation nécessite :

- la charte d'audit ;
- le plan d'audit ;
- le manuel d'audit interne ;
- les dossiers d'audit ;
- les papiers de travail ;
- les moyens matériels.

#### **1.4.1.1- La charte d'audit :**

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit le but, l'autorité et la responsabilité de l'activité de l'audit interne. La charte de l'audit interne établit la position de l'activité de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux disques, au personnel et aux propriétés physiques concernant l'exécution des engagements ; et définit la portée des activités de l'audit interne. Cela signifie que le rôle de ce document officiel a montré le chemin de l'audit interne, précise la mission et définit le champ des activités d'audit interne.

#### **1.4.1.2- Le plan de l'audit interne :**

Ce plan est en effet exigé par la norme 2010 : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. ».

Le plan d'audit exige certains éléments, à savoir :

- Un contenu exhaustif ; le plan d'audit d'organisation doit comporter tous les sujets susceptibles d'être audités.
- Un étalement sur plusieurs années (3 à 5 ans) et une analyse globale des risques pour y parvenir.
- Une structure prédéterminée.

Le plan d'audit établi et quelle que soit la méthode d'élaboration est un outil de travail indispensable puisque :

- Il définit le cadre dans lequel vont travailler les auditeurs ;



## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

---

- Il permet une estimation rationnelle des besoins en hommes ;
- Il donne à la direction générale un support de réflexion pour la définition de la politique à conduire en audit interne.

### **1.4.1.3- Le manuel d'audit interne :**

Il est exigé par la norme 2040 : « le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne. » Ce manuel est à usage interne et qui va être enrichi constamment à l'occasion de chaque mission d'audit.

Le manuel d'audit est un document d'entreprise qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document doit remplir trois objectifs :

- définir de façon précise le cadre de travail ;
- aider à la formation de l'auditeur débutant ;
- servir de référentiel.

### **1.4.1.4- Les dossiers d'audit :**

Le dossier d'audit contient les documents qui sont indispensables à la preuve ou à la compréhension. Donc le dossier comporte deux catégories de documents :

- ✓ Documents descriptifs :

Analyse de postes, organigrammes, tableau de risques, diagrammes de circulation...

- ✓ Des documents explicatifs :

Feuilles d'interviews, questionnaires, FRAP<sup>8</sup>, tableaux de rapprochement significatifs, résultat des tests...

### **1.4.1.5- Les papiers de travail :**

Tout document écrit ou édité doit avoir un format standard prédéfini. Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation ; rien ne doit être laissé à la mémoire.

C'est la raison pour laquelle même les interviews sont consignées sur une feuille appropriée.

Chaque papier de travail doit obligatoirement comporter les indications suivantes :

- nom de la société auditée ;
- désignation du service audité ;
- nom de l'auditeur ;
- date.

Quand les papiers de travail se rapportent à un test, ils doivent toujours indiquer :

---

<sup>8</sup> FRAP : La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème



## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

---

- l'objectif du test (en tête du document) ;
- la structure du test (documents ou transactions examinés) ;
- les détails de la transaction ainsi que le résultat point par point ;
- l'interprétation des résultats en précisant le point de contrôle interne déficient ;
- le numéro de la FRAP sur laquelle ces résultats sont analysés ;
- la référence du document, la date et les initiales de l'auditeur qui a réalisé le test.

Pour finir, on peut dire que de bons papiers de travail doivent être :

- normalisés ;
- datés et signés ;
- compréhensibles ;
- adéquats ;
- simples et peu coûteux ;
- complets.

### 1.4.1.6- Les moyens matériels :

De plus en plus, les auditeurs ont recours au micro-ordinateur, qui est devenu l'outil de base de leur travail ; ils l'utilisent essentiellement pour :

- l'assistance à la méthodologie ;
- la gestion du service d'audit ;
- l'utilisation de logiciels d'audit ;
- le courrier électronique.

### 1.5- Code de déontologie :

Publié en 1968 puis révisé en 1988 et en 2000. Le code de déontologie est un document désormais placé en tête des normes, comme pour on ne saurait souligner l'importance et signifier qu'il énonce des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission.

Le code énonce quatre principes fondamentaux<sup>9</sup>.

#### 1.5.1- Les principes :

Les quatre principes sont :

- **L'intégrité :**

Il est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements.

- **Objectivité :**

---

<sup>9</sup> RENAD J. (2009), Op.cit., p.108



## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

---

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivités professionnelles en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui.

### **- La confidentialité :**

Les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

### **- La compétence :**

Les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.

### **1.6- Les normes de l'audit interne :**

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 et publié sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB).

Les Normes ont pour objet <sup>10</sup>:

- De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

On distingue trois (3) types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre :

---

<sup>10</sup> Sur le site internet, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013, p 25.



## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

- **Les Normes de qualification** : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.
- **Les Normes de fonctionnement** : décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.
  - **Les Normes de mise en œuvre** : précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.<sup>11</sup>

**Tableau 01-01** : Les normes de qualification et de fonctionnement

Les normes de qualification « ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement « ce qu'ils font »
--	---

<sup>11</sup> Sur le site internet, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, op.cit., p 26.

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

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

Source : Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », 2007, Paris, p217

### Section 02 : Les formes d'audit et ses fonctions proches

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



# **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.).

Dans cette section nous allons éclaircir et tracer les formes et les fonctions qui ont une relation avec l'audit interne, cela pour éviter toute confusion entre elles.

On va donc préciser la position de l'audit interne par rapport à l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, risque management et qualité.

## **2.1- Les formes de l'audit interne :**

Les formes d'audit peuvent être définies selon l'objectif de la mission :

### **2.1.1- Les audits financiers et comptables :**

L'audit financier désigne les missions qui prennent directement appui sur les états financiers de l'entreprise pour étudier les comptes annuels ou consolidés. Son objectif est de vérifier tout ou une partie des processus comptables (comptes annuels, états financiers, documents comptables...).

### **2.1.2- L'audit de la gestion :**

Sa finalité est de porter un jugement critique sur une opération de gestion ou les performances d'une ou plusieurs personnes. Il a pour objectif d'apporter les preuves d'une fraude, d'une malversation ou d'un gaspillage.

Il diffère de l'audit financier en ce sens que ce dernier a pour objet la vérification de la bonne transcription en langage comptable des opérations de l'entreprise, tandis que le premier a pour objet de juger la pertinence de ces opérations et la qualité des dirigeants.

### **2.1.3- L'audit opérationnel :**

L'audit opérationnel se concentre sur « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs »<sup>12</sup>.

Une mission d'audit opérationnel a pour objet de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que cela fonctionne ?
- Quelles mesures correctives prendre si cela ne fonctionne pas ?
- Comment parvenir à un meilleur fonctionnement ?
- Quels problèmes vont se poser dans l'avenir ?

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil,

---

<sup>12</sup> Thiery-Dubuisson Stéphanie, « audit ». Édition la découverte, 2004, Paris, P18.

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies.

### **2.1.4- L'audit de stratégie <sup>13</sup> :**

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

Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale.

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

### **2.1.5- Audit social <sup>14</sup> :**

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

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

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

### **2.1.6- L'audit juridique :**

Consiste à analyser les règles de fonctionnement d'une entité, les contrats, etc. Ainsi, en matière d'audit de droit des sociétés, l'auditeur contrôlera si les documents prescrits par la loi sont tenus, si les obligations légales, telles la tenue des assemblées générales, la signature des procès-verbaux, l'inscription des mentions obligatoires sur les feuilles de présence, sont effectuées , si

---

<sup>13</sup> Ibid., p 54.

<sup>14</sup> Sur le site internet, <http://www.auditsocial.net>

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

les obligations, telles l'approbation annuelle des comptes, l'affectation des résultats, le renouvellement des mandats des administrateurs ou la nomination de nouveaux administrateurs, l'autorisation régulière des conventions réglementées,... etc. sont réalisées. Le rôle de l'auditeur consiste à réparer les anomalies éventuelles et en déterminera les conséquences juridiques et fiscales ;

### **2.1.7- L'audit organisationnel :**

Il analyse le contexte actuel d'une structure pour impulser une dynamique et mettre en perspective une réorganisation ;

### **2.1.8. L'audit marketing :**

Il analyse la position de l'entreprise au sein de son environnement et de son marché ;

### **2.1.9. L'audit informatique :**

Il évalue le niveau de contrôle des risques associés aux activités informatiques.

## **2.2- Les fonctions proches de l'audit interne :**

Dans cette section nous allons éclaircir et tracer les fonctions qui ont une relation avec l'audit interne, cela pour éviter toute confusion entre elles.

### **2.2.1- L'audit interne et l'audit externe :**

Les deux fonctions sont nettement différenciées et la définition de l'audit externe est universellement admise.

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : « certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »<sup>15</sup>

Le tableau suivant nous montre les différences entre l'audit interne et l'audit externe :

**Tableau 01-02 :** Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe

---

<sup>15</sup> RENARD J. (2009), Op.cit. P69.



## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

Différences Quant	Audit interne	Audit externe
Le statut de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.
Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d'audit).	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.).
Les objectifs de l'audit	L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer.	Son objectif est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchante, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La périodicité des audits	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en fonction des risques.	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin d'année).
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originale.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires.

Source : RENARD J. (2009), Op.cit., p80.

# Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

## 2.2.2- L'audit interne et le contrôle de gestion :

COHEN E.<sup>16</sup> définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. ».

Entre ces deux fonctions (l'audit interne et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences :

### 2.2.2.1- Les ressemblances :

- Les deux fonctions distinctes sont récentes (relativement aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement ;
- leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise ;
- les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise ;
- les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.

### 2.2.2.2- Les différences :

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

**Tableau 01-03** : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion

<b>Différences Quant</b>	<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>Aux objectifs</b>	Les objectifs de l'audit interne sont la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne,	-Signaler les erreurs de prévision -S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure.
<b>A la périodicité</b>	En fonction du risque.	-Dépendante des résultats de l'entreprise. -N'est pas planifié
<b>Au champ d'application</b>	S'intéresse à tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité...	S'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
<b>Aux méthodes de travail</b>	Propre à l'auditeur.	S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation) et sont largement analytiques et déductives.

Source : RENARD.J, (2009), Op.cit., p93

<sup>16</sup> COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83.

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

---

### 2.2.3- L'audit interne et l'inspection :

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi – last but not least – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.<sup>17</sup>

Ces confusions trouvent leur origine dans :

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

Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau suivant :

---

<sup>17</sup> Jacques Renard, op cité, p 91.

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

Tableau 01-04 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection

Différences Quant	Audit interne	Inspection
Régularité /Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant.	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 remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable –chef est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois 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	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondie et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propre initiative.

Source : SCHICKN Pierre (2007), Op.cit., p54.

### 2.2.4- Management des risques (risk management) :

Le management des risques est aujourd'hui un élément important au sein de l'organisation. Cependant, cette fonction n'est pas présente dans toutes les organisations. Seules les grandes organisations disposent cette fonction.

Pour Jack Renard, la fonction est exercée par un professionnel du sujet, appartenant à une association : l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) et elle se situe en amont de l'audit interne<sup>18</sup>.

Elle est en effet définie selon les normes de l'audit interne « ISA » comme

<sup>18</sup> Renard J, Op.cit., p.101

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

‘Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation’<sup>19</sup>. Elle joue le même rôle de l'audit interne dans la détection des fraudes.

### 2.2.4.1- Les missions de management des risques :

Selon Jacques Renard, on peut distinguer quatre missions principales :<sup>20</sup>

- Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Le management des risques est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux ;
- Elaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se basait de cette cartographie pour gérer les risques au niveau opérationnel.

En l'absence de management des risques c'est l'audit interne qui élabore la cartographie des risques de l'organisation ;

- Définir une stratégie de risques et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié :
  - Accepter le risque, donc ne rien faire : les pays Anglo-saxons parlent de « Risk appetite », dans la cartographie, ces risques identifiés sont considérés comme des risques acceptables ;
  - Eviter le risque en suggérant d'autres procédés ou procédures ;
  - Eliminer ou réduire le risque en diminuant la fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimisant l'impact par une meilleure politique de protection ;
  - Transférer le risque, très généralement par l'utilisation de l'assurance ou par d'autres procédés.
  - Former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en oeuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale.

Enfin, on peut dire qu'entre la fonction audit interne et management des risques il y a une relation très forte. L'auditeur interne doit participer à la mise en place d'un processus de management des risques, ce que précise la norme 2100, son objectif reste l'évaluation de ce processus. Néanmoins, c'est au management qu'incombe la responsabilité majeure de la gestion des risques<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> IIA. 2009, “International Standards for Professional Practice of Internal Auditing” Glossary, p.46

<sup>20</sup> Renard J, Op.cit. p 101

<sup>21</sup> Ifaci, 2013., “ Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (Les Normes)”



# **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

---

## **2.2.5- Audit interne et la fonction qualité :**

Lorsqu'on parle de qualité on distingue entre deux différentes démarches : la qualité totale et l'assurance qualité.

La qualité totale comme étant « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »<sup>22</sup>

### **2.2.5.1- La qualité totale :**

C'est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- La qualité de ses produits et services ;
- La qualité de son fonctionnement ;
- La qualité de ses objectifs ;

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

## **Section 03 : Le contrôle interne**

Le contrôle interne est un système d'organisation. Le champ d'application du contrôle interne était autrefois limité au système d'organisation comptable et avait pour objet d'éviter les fraudes et les erreurs involontaires. Le champ d'application du contrôle interne est aujourd'hui étendu à l'ensemble des systèmes de l'entreprise et tend de plus en plus à se fondre dans le système qualité de l'entreprise ; dans cette perspective, l'objectif du contrôle interne comprend toujours celui de disposer d'un système d'organisation comptable qui évite les erreurs involontaires et les fraudes, mais il est en outre étendu à l'amélioration des performances.

### **3.1- Définition du contrôle interne :**

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

---

<sup>22</sup> Duret D, Pillet M, 2005. « Qualité en production : De l'ISO 9000 à Six Sigma », 3ème édition, Organisation, Paris, p.23

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

### **Selon L'institut Anglais Des Experts Comptables :**

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne les activités de vérification, de pointage, et d'audit interne »<sup>23</sup>.

### **Définition de (American Institute of Certified Public Accountants):**

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »<sup>24</sup>.

### **Définition du COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) <sup>25</sup>:**

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

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et réglementations en vigueur".

### **Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) <sup>26</sup> :**

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

### **3.2- Les référentiels COSO du contrôle interne :**

Le **COSO** est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise

<sup>23</sup> Sur le site internet, [www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906 .pdf](http://www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf)

<sup>24</sup> Jacques Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », 7e édition, eyrolles, paris, 2010, p124

<sup>25</sup> Mémento pratique Francis Lefebvre, "Audit et commissariat aux comptes ". Edition Francis Lefebvre. Paris, 2010, page 530

<sup>26</sup> Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004, page 53.

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley, SOX ou Loi de sécurité financière, LSF, pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises. Le référentiel initial appelé COSO1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO2.

- **COSO 1** propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne. Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :
  - L'efficacité et l'efficience des opérations,
  - La fiabilité des informations financières,
  - La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.
  
- **COSO 2** propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à
  - Identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
  - Maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (**appétence au risque**) » (cf. ci-dessous) de l'organisation,
  - Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

### 3.3- L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :

Cette appréciation porte sur les opérations courantes et répétitives (achats, opérations bancaires...). Pour les opérations cycliques, qui par nature ne sont ni répétitives ni courantes, l'auditeur vérifie directement les justificatifs nécessaires.

Pour évaluer le contrôle interne, l'auditeur doit porter un jugement sur les procédures en cours dans l'entité auditée. Il effectue une série de tests qui doivent revêtir une ampleur suffisante pour donner au réviseur la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées d'une manière permanente et sans défaillance.

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

---

- **Tests de conformité :**

Ils ont pour objet de confirmer que la description des procédures a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise.

Ils permettent, d'une part, de vérifier que la procédure contrôlée existe bien et d'autre part de détecter les procédures dont le réviseur n'a pas eu connaissance jusqu'alors.

- **Tests de permanence :**

Ils ont pour objet de vérifier que les procédures constituant les points forts du système comptable font l'objet d'une application effective et constante.

L'objet de l'appréciation du contrôle interne est double :

- ✓ La fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à peu de sondages lors de l'étape de contrôle direct des comptes. A l'inverse, l'existence de procédures peu fiables l'incite à des tests de validation exhaustifs ;
- ✓ L'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations, d'un coût raisonnable, ayant pour objectif d'éliminer toute source de risque évitable.

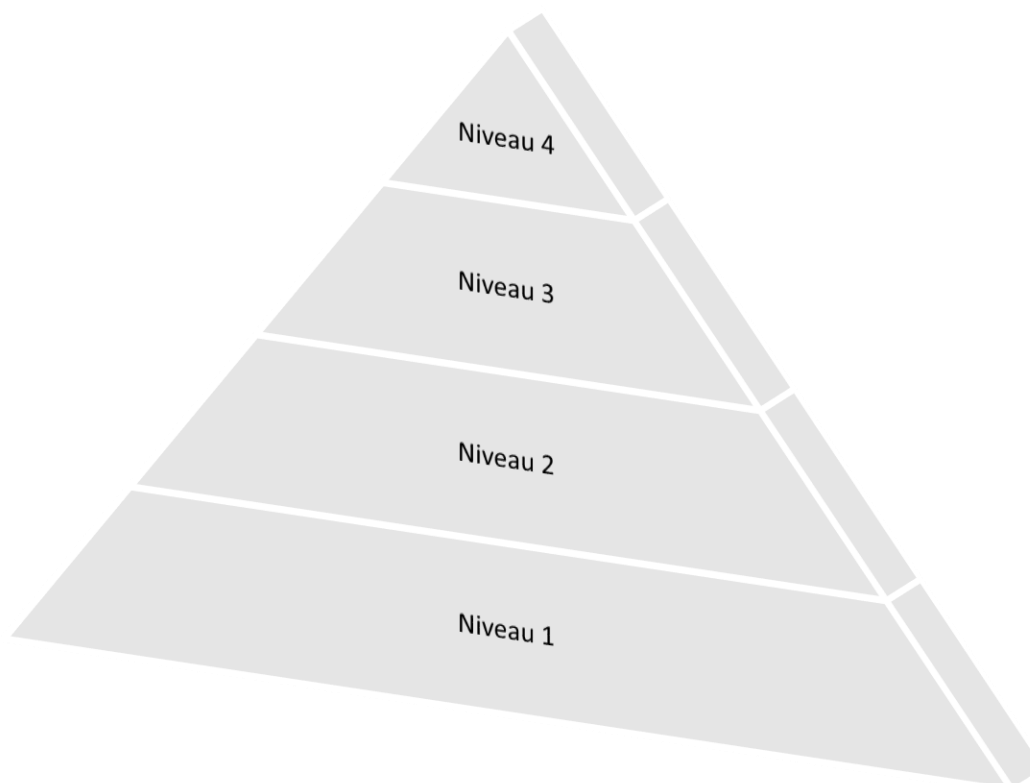
L'auditeur contribue ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise, et en même temps, prépare des conditions favorables pour l'exécution de sa prochaine mission.

### 3.4- Les niveaux de contrôle :

L'activité de contrôle, dans le sens vérification, est exercée à travers 4 niveaux, comme est illustré dans la figure suivante :

- **Le contrôle de premier niveau :** est assuré par les opérationnels et la hiérarchie, on parle alors du contrôle opérationnel et du contrôle hiérarchique.
- **Le contrôle de deuxième niveau :** est assuré par plusieurs parties pour assurer le contrôle comptable, le contrôle de gestion, le contrôle de conformité (une fonction qui existe dans certaines organisations telle que les banques) et le contrôle interne.
- **Le contrôle de troisième niveau :** est exercé par les auditeurs internes et les inspecteurs.
- **Le contrôle de quatrième niveau :** est assuré par le commissaire aux comptes, les autorités et d'une manière générale par une entité externe à l'organisation.

Figure 01-01 : les niveaux de contrôle



Source : Philippe Noirod et Jacques Walter, *Le contrôle interne : 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR Éditions, 2009

### 3.5- Les principaux objectifs du contrôle interne :

Les définitions qui précèdent permettent de faire ressortir les principaux objectifs du contrôle interne <sup>27</sup> :

➤ **Assurer la protection des actifs de l'entreprise :**

D'après la CNCC, le terme " protection des actifs " est ainsi à prendre au sens large et correspond non seulement à la " conservation physique des biens (gardiennage, protection matérielle, suivi et contrôle des actifs) " mais aussi aux " risques provenant de l'environnement naturel (séisme, inondation) ". Ainsi aux risques provenant de l'environnement humain (tiers, employés, dirigeants) tels que l'erreur, la négligence ou la fraude ".

---

<sup>27</sup> Ibid. p 45-48

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

---

### ➤ **Assurer la qualité de l'information, et en particulier de l'information financière :**

Selon la CNCC, un bon système d'information comptable doit " permettre de s'assurer que les documents nécessaires et les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction sont produits dans les délais et avec la qualité requise ". Ceci revient à considérer que l'information fournie est objective (elle reflète effectivement l'état réel de l'entreprise dans son environnement) et disponible (par exemple dans le format voulu et dans les délais appropriés à ceux qui doivent l'interpréter).

### ➤ **L'amélioration des performances :**

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

### ➤ **L'application des instructions de la Direction :**

Le contrôle préalable au déroulement des opérations permet de s'assurer que les objectifs des instructions sont bien définis, que les instructions même sont claires et adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées pour les interpréter correctement. De même après le déroulement des opérations.

Ainsi, nous pouvons considérer le dirigeant comme l'ultime et unique responsable de la performance final de l'entreprise.

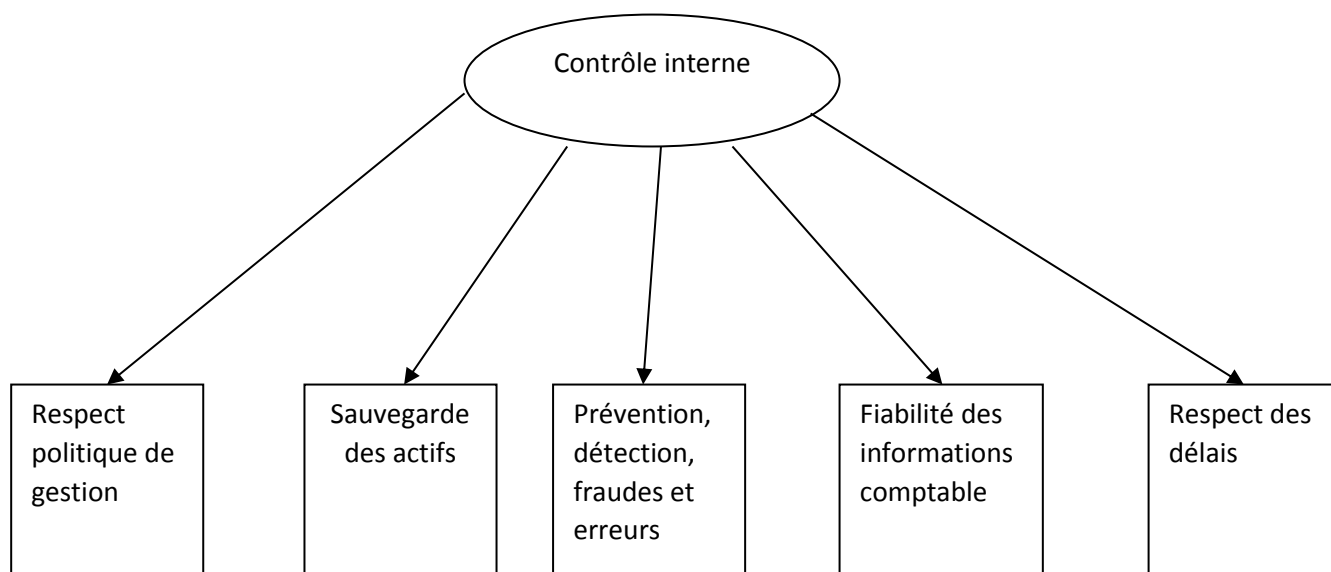
La définition de la commission Treadway introduit une notion importante, " l'assurance raisonnable" signifiant que le contrôle interne ne peut constituer une garantie totale. En revanche, il convient que les procédures existantes soient efficaces et garantissent une couverture raisonnable des risques.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Mémento pratique Francis Lefebvre, page 530

# Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

Figure 01-02 : Objectifs du contrôle interne



Source : Obert R, Mairesse M P, 2009. " Comptabilité et audit : Manual et application, 2ed, Dunod, Paris.p 624

### 3.6- La relation entre le système du contrôle interne et l'audit interne :

Au cours des dix dernières années, le service d'audit interne a considérablement renforcé son rôle et son positionnement. Il est aujourd'hui, comme l'ont montré les enquêtes les plus récentes, un mécanisme incontournable dans l'évaluation du système de contrôle interne, il est considéré comme l'un des éléments fondamentaux et nécessaire dans ce système, ils visent à améliorer et développer son efficacité et son efficacité. Ceci est confirmé par plusieurs études et lois. En effet, la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, oblige l'audit interne d'avoir un rôle dans la préparation de rapport de l'administration sur l'efficacité et l'efficacité du système de contrôle interne au sein de l'entreprise, et c'est à travers le suivi de son fonctionnement et son évaluation qu'est informé l'administration sur les forces et faiblesses qui existé dans ce système<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Mandzila, W.E., "Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques" disponible à : [http://cermat/iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_Eustache\\_Wa\\_Mandzila .pdf](http://cermat/iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_Eustache_Wa_Mandzila.pdf)

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

### **3.7- Les conditions d'un bon contrôle interne <sup>30</sup> :**

La gestion des risques est un préalable à un bon contrôle interne. D'où l'exigence d'une approche logique, et globale de l'appréciation des risques.

Les cinq composantes du contrôle interne inspirées de celles du référentiel COSO (le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête de la compréhension du contrôle interne de l'entité sont les suivantes :

- L'environnement de contrôle,
- La procédure d'évaluation des risques de l'entité,
- Le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication,
- Les activités de contrôle,
- La surveillance des contrôles (pilotage).

#### **3.7.1- L'environnement du contrôle :**

Il faut entendre par là, un environnement interne favorable, c'est à dire la nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation.

#### **3.7.2- La procédure d'évaluation des risques de l'entité :**

L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie des risques et les moyennes mises en place par les opérationnels pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables.

#### **3.7.3- Le système d'information et le processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication :**

" Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer.

La transparence doit être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui misent à la bonne maîtrise de l'ensemble".<sup>31</sup>

#### **3.7.4- Les activités de contrôle :**

Ce sont les dispositifs spécifiques qui permettent à chacun de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.

---

<sup>30</sup> Mohammed-Hamzaoui, Audit gestion des risques et contrôle interne, Edition village mondial, paris, 2005, p108.

<sup>31</sup> Jacques Renard, Op.cit. p145



## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

---

### **3.7.5- La surveillance des contrôles (pilotage) :**

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, eux qui pilotent leur activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent. Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

« Si le DG est le premier responsable du contrôle interne, il doit déléguer la mise en place aux responsables hiérarchiques qui définissent les contrôles qui seront réalisés par eux-mêmes ou par d'autres salariés »<sup>32</sup>

### **3.8- Le pilotage du système de contrôle interne par l'auditeur interne :**

Dans un environnement dominé par l'incertitude et les changements rapides, tout système de contrôle interne doit, en effet, être doté d'un dispositif de pilotage lui permettant de s'adapter à toutes les évolutions de l'environnement et aux conditions dans lesquelles il fonctionne, dans cette section on parlera de l'importance du pilotage du contrôle interne, ainsi que le rôle de l'audit interne comme étant outil du pilotage du système du contrôle interne.

#### **3.8.1- L'importance du pilotage du contrôle interne :**

Le cadre conceptuel du contrôle interne COSO (Committee of sponsoring Organisation of tradeway commission) présente les cinq composantes sous forme de pyramide (voir figure ci-dessous) dont l'environnement de contrôle constitue la base et le pilotage représente le sommet. Le COSO explique cette présentation par le fait que l'environnement de contrôle constitue le milieu dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités en matière de contrôle. Il sert de base pour les autres éléments de contrôle interne. Dans cet environnement, les dirigeants évaluent les risques susceptibles de mettre en cause la réalisation d'objectifs spécifiques. Les activités de contrôle sont mises en place pour permettre à la direction de s'assurer que ses directives visant à traiter ces risques ont été exécutées. Entre-temps, les informations pertinentes sont recueillies et communiquées à l'ensemble de l'organisation. Le processus complet fait l'objet d'un pilotage et de modifications le cas échéant<sup>33</sup>.

Le pilotage du système de contrôle interne est un élément du dispositif global de contrôle interne. Il représente le sommet de la pyramide du système mais ne peut être considéré comme étant une fonction séparée. En effet, tous les éléments qui composent le système de contrôle y

---

<sup>32</sup> Élisabeth Bertin, audit interne enjeux et pratique à l'international, édition eyrolles, paris, 2007, 59.

<sup>33</sup> Robert Obert Marie-Pierre Mairesse, comptabilité et audit : manuel et applications, 2e édition, Dunod, Paris, 2009, p 523.

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

compris le pilotage doivent fonctionner de façon interactive et interdépendante, chacun à un rôle à jouer dans l'efficacité globale du dispositif sans être séparé des autres.

L'efficacité du dispositif de pilotage du système de contrôle interne dépend de celle des autres éléments du système global. En effet, une bonne culture de contrôle, une analyse adéquate des risques, une bonne conception des contrôles et une communication adaptée sont des facteurs clés pour l'efficacité et l'efficience du pilotage.

Une défaillance dans l'une des composantes du système de contrôle peut provoquer une augmentation des procédures et de la fréquence des activités de pilotage, ce qui peut réduire son efficacité et son efficience. Ainsi, la conception du dispositif de pilotage doit prendre en considération tous les éléments et toutes les variables qui composent le système global de contrôle interne.

### **3.9- Evaluation du système de contrôle interne par l'auditeur interne :**

La complexité croissante des entreprises ont conduit les auditeurs internes à se méfier de leurs intuitions et de leurs conclusions précipitées. Et c'est la raison pour laquelle les méthodes d'appréciation du système de contrôle interne ont vu le jour.

Les méthodes d'appréciation du système de contrôle interne prennent deux formes <sup>34</sup>:

- **Des méthodes subjectives ;**
- **Des méthodes objectives.**

#### **3.9.1- Les méthodes subjectives :**

L'appréciation du système de contrôle interne par les méthodes subjectives permet de porter un jugement approximatif et global : contrôle interne adapté ; contrôle interne insuffisant, contrôle interne avec lacunes graves. Cette appréciation porte sur l'ensemble de la mission. Elle est donnée dès la fin de la seconde phase (la phase de réalisation). En fait, elle se fait à partir de l'importance des constats figurant sur les FRAP, elle ne peut résulter de l'opinion d'un seul mais doit résulter d'une concertation entre auditeurs. Il est à noter que les audités peuvent prendre part dans cette concertation si un climat de coopération a pu être créé.

Cette méthode se caractérise par sa globalité, c'est-à-dire elle couvre l'ensemble des piliers du système de contrôle interne à savoir : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que le pilotage.

Comme il a été signalé précédemment cette méthode se caractérise par sa globalité, c'est-à-dire elle couvre l'ensemble des piliers du système de contrôle interne à savoir : l'environnement de

---

<sup>34</sup> Jacques Renard, op.cit. p 302

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que le pilotage. Cette méthode subjective donne lieu à une cotation pour chaque composante du système de contrôle interne ainsi que les dispositifs spécifiques du système de contrôle interne (les activités de contrôle) : 1 à 5 ou 1 à 10 et cela sera disposé dans un tableau de ce type :

### **3.9.2- Les méthodes objectives :**

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

#### **- La conception de la méthode objective :**

Dans le cadre de chaque mission d'audit interne, l'auditeur scinde l'activité, la fonction ou le processus en opérations élémentaires afin de faciliter la tâche d'identification et d'analyse des risques.

Ces éléments élémentaires feront l'objet d'une cotation comme suit : pour chacune des opérations l'auditeur imagine la situation la plus parfaite rencontrée et il met en face la cotation un, puis à l'inverse l'auditeur imagine la pire des situations possibles et il met en face la cotation 5 ou 10 ou 50 ... qui seront, elle aussi pondérées. Entre ces deux extrêmes, on retrouvera des situations intermédiaires.

Cette opération va se répéter pour toutes les opérations de l'activité de telle sorte qu'à la fin du processus, l'activité en question sera dotée d'un chiffre égal au cumul des risques maximums possibles.

Cette appréciation chiffrée est fondée sur deux formes de pondération, la première est la micro pondération, la seconde est la macro pondération qui vont permettre de mesurer les évolutions et de faire les comparaisons.

#### **• Les pondérations :**

Il s'avère opportun d'explicitier les deux types de pondération.

#### **- La micro- pondération :**

La micro pondération part du découpage du tableau de risques et suivant la même démarche que précédemment, l'auditeur discerne les opérations comportant les moins grands risques et les opérations comportant les plus grands risques. Par la suite, il définit entre elles un rapport de risques : 1 à 2 ou 1 à 5 ou 1 à 10.... Les chiffres d'appréciation de ces deux opérations seront pondérés en conséquence. Entre ces deux extrêmes il positionnera alors les situations

## Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne

intermédiaires. Mais pour que l'outil soit totalement utilisable, il faut se livrer à une seconde pondération : la macro pondération.

### - La macro- pondération :

La macro pondération permet d'étendre l'évaluation à l'entité toute entière tout en s'appuyant sur le plan d'audit. Pour ce faire, l'auditeur reprend la liste de toutes les activités figurant sur le plan d'audit avec leurs niveaux de risque, ensuite l'auditeur suivra la même démarche de celle de la micro pondération afin de totaliser les risques maximums possibles de chaque activité en sorte que<sup>35</sup> :

- Chacune pèsera de son poids relatif exact pour l'appréciation du contrôle interne de l'entité ;
- On sera mieux à même de mesurer l'importance relative des progrès ou des dégradations dans tel ou tel secteur.

Bien évidemment, tous ces calculs et ultérieurement les tableaux<sup>36</sup>:

- De comparaison entre le RMP et la réalité ;
  - De comparaison entre plusieurs activités ;
  - De mesure de l'évolution de la qualité du contrôle interne pour une même activité ;
  - De mesure de l'évolution globale de la qualité du contrôle interne pour l'organisation.
- Sont gérés par un logiciel et traités sur micro-ordinateur. Avec cette méthode, la mission d'audit interne tend à être scientifique (pour ne pas dire une science exacte).

En fait, jusqu' à nos jours, la majorité des auditeurs utilisent la méthode subjective du fait qu'elle est aisée et prompte à effectuer, mais son appréciation sur la qualité du système de contrôle interne demeure globale.

Il existe d'autres appréciations du contrôle interne telle que : le self-audit et l'autoévaluation.

### a) Le self-audit :

Il s'agit de l'audit que l'on fait soi-même. Il concerne en premier lieu les petites organisations qui n'ont pas les capacités, ni les moyens d'avoir un service d'audit interne. C'est dans cette optique que se sont développés « des guides de self audit », sous forme de check-lists sur le contrôle interne, permettant de poser les bonnes questions afin de savoir si les opérations menées sont « sous contrôle ».

---

<sup>35</sup> Jacques Renard, op.cit., p 308.

<sup>36</sup> Ibid

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

Toutefois, lorsqu'il s'agit de grandes organisations, le self audit constitue une sorte de pré-audit, qui va préparer le travail des auditeurs internes. Il permettra en outre de développer, au sein de l'organisation la culture de contrôle interne. Il apparaît comme un moyen pédagogique, responsabilisant les opérationnels et aidant à une surveillance permanente des risques et de leurs conséquences éventuelles.

### **b) L'auto-évaluation :**

L'auto-évaluation a fait l'objet d'une attention accrue dans la profession d'audit interne, ces dernières années<sup>37</sup>. Il s'agit d'une démarche collective et qui part d'un double constat :

- Le contrôle interne d'une activité ne concerne pas exclusivement le responsable de cette activité. Ainsi, la mauvaise maîtrise des opérations d'une activité peut en affecter une autre ;
- Le responsable tout seul ne peut tout voir, la présence d'un collaborateur peut aider le responsable direct à déceler des anomalies qui lui sont imperceptibles.

De ce fait, l'auto-évaluation permet de réduire les coûts du contrôle.

La démarche d'auto-évaluation s'effectue traditionnellement en trois étapes :

- L'élaboration du questionnaire, il peut être élaboré par l'intéressé, ou bien avec l'aide de quelques collègues en encore avec l'assistance de l'auditeur interne ;
- Réunion en conclave de l'intéressé et des personnes concernées par le fonctionnement de l'unité ;
- L'élaboration en commun d'un plan d'action permettant de mettre en œuvre les actions retenues

### **3.10- Les limites du contrôle interne :**

#### **- Absence de garantie absolue :**

Selon le référentiel COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci sont soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Chekroun Merieme, op.cit. p 201

<sup>38</sup> Ibid.

## **Chapitre I : Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne**

---

### **- Coût du contrôle interne :**

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.<sup>39</sup>

### **Conclusion :**

Audit et contrôle interne, deux mécanismes de contrôle au sein de l'organisation, jouant un rôle important dans la maîtrise des activités de cette dernière, la première veille à la réalisation et l'optimisation des opérations qui touche l'ensemble des activités de l'organisation, la fiabilité des informations financières et en fin assure la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Le système de contrôle interne peut, avec le temps, perdre son efficacité et ne plus être capable de faire face aux risques, liés aux objectifs de l'organisation ce qui pourrait provoquer un impact négatif sur la performance de la banque.

---

<sup>39</sup> Sur le site interne, [www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf), (Le dispositif de contrôle interne).

## **CHAPITRE II :**

La démarche de l'audit interne et  
ses apports sur la performance

# CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DE L'AUDIT INTERNE ET SES APPORTS SUR LA PERFORMANCE

### Section 01 : Généralités sur la performance d'une organisation :

#### 1.1- Définition de la performance :

Définition : **ANGELE Dohou et NICILAS Berland** : « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. »<sup>40</sup>

Bourguignon (2000) définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »

#### 1.2- Indicateur de performance :

Pour avoir une notion précise des indicateurs de performance, nous devons tout d'abord définir ce qu'est un indicateur.

Un indicateur peut être défini comme « une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur »<sup>41</sup>.

Un indicateur de performance KPI (Key Performance indicator) : est une mesure ou un ensemble de mesures braquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.<sup>42</sup>

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un l'objectif donné ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

L'indicateur n'est pas une mesure objective mais il est construit par l'auteur, en relation avec les objectifs qu'il poursuit et avec les plans d'actions qu'il conduit. « L'indicateur de

---

<sup>40</sup> ANGELE Dohou et NICILAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28<sup>eme</sup> congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.p.3

<sup>41</sup> Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition eyrolles, 2008, p 27

<sup>42</sup> Ibid. P 31



## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

performance n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphe... »<sup>43</sup>.

### **1.3- Les objectifs de la performance :**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit<sup>44</sup> :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

### **1.4- Les composants de la performance :**

Nous commencerons avec l'économie ensuite nous parlerons de l'efficience et terminer par l'efficacité.

#### **➤ Economie :**

L'économie désigne la réduction au minimum du coût de ressources utilisées (personnel, matériaux et équipement) pour une activité dans la poursuite des objectifs de l'organisation. Une entité économique acquiert ses ressources d'entrée, de la qualité et de la quantité appropriées au plus bas coût.

---

<sup>43</sup> Alain Fernandez, op.cit., p 32

<sup>44</sup> CALLAT Allain, « Management des entreprises », Édition Hachette Livre, France 2008, p.38

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

### ➤ **Efficiences :**

L'efficacité est le rapport entre les services produits (les outputs) et les ressources employées pour les produire (les inputs). Une entité efficace produit le maximum d'output à partir de l'ensemble d'inputs donnés. Alternativement, elle peut exiger des inputs minima pour réaliser une quantité et une qualité de données d'outputs. Ceci sera reflété dans la productivité accrue et l'abaissement du coût unitaire. En résumé, l'efficacité revient à s'assurer que la production maximum des biens et des services a été gagnée des ressources utilisées dans leur production. Être efficace est donc être rationnel.

### ➤ **Efficacités :**

L'efficacité est la réalisation des objectifs ou des buts prédéterminés (accomplissements prévus spécifiques) avec leur impact réel (le rendement réalisé) comparé à l'impact prévu. En résumé, l'efficacité revient à s'assurer que les résultats, les objectifs, les cibles ou les politiques désirées ont été, avec succès, réalisés. Être efficace est donc dépenser sagement (intelligemment).

### **1.5- Les types de la performance**

Il existe plusieurs types de la performance à savoir :

#### **1.5.1- La performance organisationnelle :**

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle <sup>45</sup> :

- le respect de la structure formelle ;
- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle);
- la qualité de la circulation d'informations ;
- la flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

---

<sup>45</sup> MARIE CAROLINE Morand, « La performance globale et ses déterminants », 2008, [www.cerg.acversailes.fr](http://www.cerg.acversailes.fr)

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

### 1.5.2- La performance stratégique et la performance concurrentielle :

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. (G. Hamel et C.K Prahalad, 1989)<sup>46</sup>.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter<sup>47</sup>, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

---

<sup>46</sup> Idem

<sup>47</sup> PORTER, M.E. « How competitive Forces Shape Strategy», HARVARD BUSINESS Review, March/April 1979. In: JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., FERERY., Stratégique, 9e Édition, PEARSON, 2011

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

### **1.5.3- La performance humaine :**

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

### **1.5.4- Performance interne :**

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

Les managers de l'organisation qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources interne et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

### **1.5.5- Performance externe :**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et des organisations financières, et portée sur le résultat présent et futur.

Le tableau N°04 ci-après, permet, de distinguer la différence entre la performance interne et externe.

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

Tableau 02-01 : Tableau comparatif des performances internes et externes

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH.B. GOUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Édition, Dunod, Paris, 2007, p.173

### 1.6- Les catégories d'indicateurs :

On distingue deux catégories d'indicateurs :

#### 1.6.1- Les indicateurs de moyen :

Il vise à décrire le volume ou le coût des moyens utilisés (volume horaire prestation des services...) dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire.

#### 1.6.2- Les indicateurs de résultat :

Ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatif et quantitatif, (CA, marge, degrés de satisfaction de la clientèle...).

Savoir que l'audit interne n'est pas une opération de vérification suite à des suspicions mais contribue bien à accroître la performance de l'entreprise à travers la maîtrise des risques, l'amélioration des processus de gestion et la maintenance d'un système de contrôle efficace.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

Conclure que l'audit interne tente de préserver sa pertinence et son efficacité à travers la performance, qui depuis quelques années, n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière de l'entreprise mais s'étend aussi aux domaines économique et stratégique.

### **1.7- Les mesures de la performance**

La mesure de la performance est le degré de réalisation de l'objectif, obtenu à l'issue de la comparaison (rapport) de la mesure physique à l'objectif.

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

#### **1.7.1- Les critères quantitatifs :**

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

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

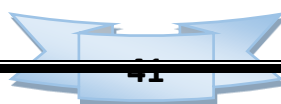
#### **1.7.2- Les critères qualitatifs :**

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

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

### **Section 02 : La démarche de l'audit interne**

Une mission d'audit interne ne se déroule pas au gré de l'inspiration de l'auditeur : ce n'est pas l'un des moindres mérites des responsables d'audit interne d'avoir su peu à peu dégager une



## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

méthodologie, dans ses grandes lignes acceptée et pratiquée par tous, même si çà et là les modalités divergent sur tel ou tel point.

C'est une des singularités de l'audit interne, par rapport aux travaux d'étude ou d'organisation, que quel que soit l'objet de la mission, la méthode est toujours la même. Cette singularité qui assimile l'audit interne à une technique connue et éprouvée est déjà l'indice d'une certaine maturité bien que la fonction en soit encore à ses débuts. Tout comme la technique comptable ou comme celle de production, la technique de l'audit interne obéit donc à des règles précises, qui doit être respectées si on veut fournir un travail clair, complet et efficace.

En dépit des variantes dans les modalités d'application, cette méthodologie doit toujours respecter quatre principes fondamentaux.

Pour effectuer ses missions, l'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie au bien la démarche à suivre, on commence par la définition de la mission, le champ d'application de la mission, la durée de la mission enfin les trois phases de la mission d'audit interne.

### 2.1- Définition de la mission :

Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer selon le petit Larousse : la mission est « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... ».<sup>48</sup>

La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. ».<sup>49</sup>

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- le champ d'application ;
- la durée.

#### ✓ Le champ d'application

Ce champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon la variation de deux éléments à savoir : l'objet et la fonction.

#### ➤ L'objet

L'objet permet de distinguer les missions spécifiques et missions générales.

- **Mission spécifique** : c'est le cas le plus fréquent, on parle de mission spécifique quand elle porte sur un point précis en un lieu déterminé. Exemple : l'audit des achats d'une filiale.

---

<sup>48</sup> RENARD J., (2009), Op.cit. p.209

<sup>49</sup> Idem

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

- **Mission générale** : contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

### ➤ La fonction

Selon la fonction on distingue : les missions uni-fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

- **La mission uni-fonctionnelle** : spécifique ou générale, elle ne va concerner qu'une seule fonction.

- **La mission plurifonctionnelle** : dans ce genre de missions l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour auditer une filiale, dans leur pays ou à l'étranger, ils auditent en général tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une fonction précise.

### ✓ La durée

La durée de la mission dépend de l'importance du sujet à auditer. Elle peut durer 10 jours ou 10 semaines, mais dans ce cas l'instrument de mesure est insuffisant. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail auquel sont tenues les statistiques, on s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs.<sup>50</sup>

On distingue deux types de missions à savoir : missions courtes et missions longues.

- **La mission courte** (Inférieure ou égale à 4 semaines).

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

Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance.

- **Les missions longues**

Sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des

---

<sup>50</sup> RENARD J., (2009), Op.cit. p.211



## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations constructives.

En d'autres termes, la mission longue est la parfaite illustration de la méthodologie d'audit appliquée par l'équipe d'audit interne en charge de la mission.

### 2.2- Les principes fondamentaux de la méthodologie :

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

#### - **Simplicité :**

Il faut toujours partir de l'axiome « *une bonne méthode est une méthode simple* ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses. La théorie pure est nécessaire, c'est à partir d'elle que la pratique va progresser. C'est pourquoi il n'y a lieu ni de l'oublier, ni de la rejeter. Mais aussi exaltants que soient l'air des cimes et la vue panoramique que l'on peut avoir, l'oxygène finit par manquer et il est bon de redescendre dans la vallée.

C'est pourquoi on ne trouvera pas dans les développements qui vont suivre, l'exposé de « ce qui pourrait être », mais n'est pas encore. On ne trouvera pas non plus la recherche de « la meilleure méthode possible », laquelle, comme le meilleur des mondes, serait sans nul doute ce qu'il faut à tout prix éviter.

La méthodologie ici présentée, corroborée par la pratique, n'a donc d'autre prétention que la simplicité ce qui doit la rendre facilement compréhensible et applicable.

Mais une méthode simple ne signifie pas l'absence de méthode.

#### - **Rigueur :**

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles. On a vu que la Fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas de méthodologie précise mais imposant d'en avoir une (*cf.* normes de fonctionnement). Et de fait, il est bon que des normes universelles ne descendent pas à ce niveau de détail, faute de se trouver en contradiction avec l'environnement et la culture.



## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

Mais, dans le cadre d'une culture d'audit déterminée, l'exigence d'une méthode s'impose car elle conditionne la rigueur des travaux. On a connu une période où chacun procédait au mieux, au gré de son instinct et de ses compétences et ne sachant trop ce qu'il cherchait, avait de fait peu de chances de le trouver. Peu à peu une méthode s'est dégagée dès l'instant que les objectifs de l'audit interne avaient été clairement définis et que la notion de contrôle interne était sortie du brouillard. Mais la période antérieure a encore laissé des traces et on trouve certains services qui n'appliquent pas de méthodologie rigoureuse. On peut raisonnablement penser que ces situations marginales vont peu à peu disparaître.

Elles vont disparaître d'autant plus facilement que des auteurs de plus en plus nombreux expliquent et décrivent la meilleure façon de pratiquer l'audit interne. Il faut rappeler à ce propos que c'est Olivier LEMANT qui dans son ouvrage *La conduite d'une mission d'audit interne* a le premier codifié une méthodologie s'inspirant directement de la pratique des entreprises. Dans cet ouvrage, comme dans les suivants, le vocabulaire utilisé n'est pas universel.

### **- Adaptabilité :**

La Méthode est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le lien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui constitue la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu. Et c'est la raison pour laquelle la méthode ci-après décrite énonce des principes à respecter mais, dans la pratique, laisse toute latitude pour les appliquer avec rigueur ou avec souplesse.

C'est pourquoi on trouve dans la pratique des interprétations différentes de principes identiques. Au fil des ans, les meilleures pratiques émergent et s'imposent mais l'évolution est constante et le tableau reste hétérogène.

C'est dans ce même esprit que les normes professionnelles de l'audit énoncent en général des principes mais se gardent bien de dire comment on doit s'y prendre pour les appliquer, réservant ces règles aux Modalités Pratiques d'Application (MPA) non obligatoires, mais faisant autorité.

### **- Transparence :**

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

L'époque est révolue de l'audit « sournois », cherchant à prendre les audités par surprise et à les épingler en flagrant délit de non-conformité. Rappelons que l'audit est avant tout «interne», au service des responsables audités, et que son objectif est de leur faire partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence.

Il est frappant de constater combien les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de la nécessité pour eux de toujours chercher à mieux communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi de la méthode mise en œuvre.

Nous sommes définitivement éloignés de l'inspection et de la perquisition.

Le déroulement de la mission et l'utilisation de certains outils ne sont que des illustrations de cette double recherche de simplicité et de transparence qui doit caractériser l'approche de l'auditeur.

### **2.3- Conduite des missions :**

Les missions d'audit font l'objet, obligatoirement, d'un ordre de mission signé par la Direction Générale.

Il est mentionné dans l'ordre de mission l'objet, la nature, la date et l'équipe chargée de la mission.

Le détail de déroulement des missions d'audit est décrit dans « le manuel de procédure de l'audit interne », néanmoins les principales étapes de chaque type de mission sont présentées ci-après.

Chaque mission d'audit interne est conduite comme suit :

- Transmission de l'ordre de mission aux audités.
  - Réunion d'ouverture de la mission avec les audités.
  - Investigations sur le terrain.
  - Production d'un projet de rapport.
  - Transmission de ce projet de rapport aux audités.
  - Réunion de clôture de la mission avec les audités pour discussion et validation du projet du rapport et du plan d'action.
  - Production du rapport final en lui joignant éventuellement les remarques des audités.
  - Production d'une note de synthèse du rapport final.
  - Communication des résultats :
- Transmettre le rapport final, la note de synthèse et le plan d'action à la Direction Générale.

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

- Transmettre la note de synthèse au Comité d'Audit.
- Suivi de la mise en œuvre du plan d'action.

L'audit interne est appelé à réaliser deux types de missions d'audit : les missions d'assurance et les missions de conseil. Ces deux types d'activité sont définis dans le glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne comme suit :

- **Mission 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. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.
- **Mission de conseil** : Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces missions ont pour objectifs d'apporter de la valeur et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

La mission d'audit est un projet qui doit être menée conformément au cadre de référence international de l'audit interne établi par l'IIA. Lequel cadre incite les auditeurs internes à pratiquer un audit selon l'approche par les risques.

### 2.4- Phases fondamentales de la mission d'audit interne :

#### Critère géographique

Le chiffre trois n'est pas le nombre d'or de l'audit interne, il correspond très exactement à 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 inexistant ;



## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

• 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.

« Retour au bureau » ne signifie pas nécessairement « retour dans le service » : tout dépend de l'éloignement de l'auditeur. Lorsqu'il réalise sa mission d'audit à proximité et que les frais de déplacement sont considérés comme budgétairement acceptables, l'auditeur revient effectivement dans le service. Mais si la mission se déroule au loin, et en particulier au-delà des frontières, « retour au bureau » doit se traduire par « retour dans le bureau affecté aux auditeurs ». En fait, et dans ce cas, l'absence hors du service se prolonge tout au long de la mission. On dispose donc d'un critère géographique précis qui, à lui seul, permet d'identifier les trois moments singuliers d'une mission d'audit interne.

Ces trois moments sont traditionnellement désignés :

- **Phase de préparation ;**
- **Phase de réalisation ;**
- **Phase de conclusion.**

Chacune d'entre elles se découpe, nous le verrons dans l'analyse détaillée, en un certain nombre de périodes, mais au-delà de cette analyse, on peut dire qu'elles vont toutes exiger des auditeurs des compétences spécifiques, qui ne sont pas toujours l'apanage d'un seul, et qui permettent d'affirmer que la meilleure mission est toujours celle qui est réalisée à plusieurs.

La méthode est le domaine d'élection des instabilités du vocabulaire ; nous y avons fait allusion dans la première partie. Ainsi ces trois phases sont parfois nommées :

- **Phase d'étude ;**
- **Phase de vérification ;**
- **Phase de conclusion.**

On perçoit bien qu'il s'agit de la même chose.<sup>51</sup>

### Les phases de l'audit interne :

Une mission d'audit interne peut être cernée au niveau de trois phases fondamentales qui sont :

#### 2.4.1- Phase de préparation :

##### a. Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission)

---

<sup>51</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne. Op.cit. page 213

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

L'équipe d'audit en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du commanditaire. Elle établit pour cela un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au responsable de l'entité auditée. Cet ordre de mission constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

### **b. Présentation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau de risque) :**

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatifs au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentées dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission, ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité du terrain » va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de mission sur site.<sup>52</sup>

### **c. Lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification) :**

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétablis, identifiés durant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Cette démarche de discernement des risques se construit : par les entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus ... Un Tableau des

Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA) synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation. Mais à ce stade, tous ces éléments s'inscrivent dans un cadre théorique sans valeur probante. Dans la perspective de conduire des vérifications l'équipe d'audit établit, à partir du tableau des forces et faiblesses apparentes :

- Un rapport d'orientation qui définit les grands axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information.
- Un programme de vérifications, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.

---

<sup>52</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

- Un budget planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

### **2.4.2- Phase de réalisation :**

#### **a. Conduite des réalisations**

Durant cette phase de réalisation, l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de vérification. Pour ce faire, les auditeurs disposent des techniques d'audit mises à leur disposition.

Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent tous ces travaux dans divers documents :

-Les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels sont consignés les détails des investigations.

-Les « feuilles de couverture » qui résument, pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge de contrôle.

-Enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème (FRAP) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne.

La FRAP relate pour le problème évoqué : les éléments de preuves qui en relèvent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

### **2.4.3- Phase de conclusion :**

#### **a. Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation)**

L'équipe de l'audit doit maintenant établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction de l'ossature du rapport de l'audit qui va servir de support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne l'opportunité aux audités de : demander des explications sur les dysfonctionnements relevés, contribuer à l'élaboration des recommandations définitivement retenues. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au commanditaire et les audités finalisent leur plan d'actions retourné au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

#### **b. Suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès)**

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

A des échanges bien précis après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'action afin de « Boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur terrain); il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ». A l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

### **Section 03 : L'audit interne et ses outils**

#### **3.1- Les outils de l'audit interne :**

L'audit interne à sa disposition tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission : il faut citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très importants dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout si nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les TIC (technologie de l'information et de communication). Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :<sup>53</sup>

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

On peut distinguer entre deux types d'outils :

#### **3.1.1- Les outils d'interrogation :**

Ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

#### **Les outils d'interrogation sont :**

- Les sondages statistiques ou échantillonnages,
- Le questionnaire,
- Les interviews,

---

<sup>53</sup> Jacques Renard, op.cit. p 329



## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

- Les outils informatiques,
- Les vérifications et rapprochements divers

### 3.1.1.1- Les sondages statistiques ou échantillonnages :

#### 3.1.1.1.1- La définition du sondage statistique :

Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon.

Les sondages statistiques sont notamment utilisés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ...) pour une population de taille importante.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales.

La population est l'ensemble sur lequel on effectue la recherche. Cet ensemble peut être composé d'individus, de chiffres, d'objets, ...

Cependant, quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et respecter certains principes. Les 10 commandements du sondage statistique selon

B. SAWYERL :<sup>54</sup>

- a) n'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit ;
- b) connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indéfinies ;
- c) le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;
- d) pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcera d'atteindre ou de justifier ;
- e) l'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population. Se trouver en présence d'un échantillon sans « gros clients » alors que ceux-ci représentent 10% de la population « clients » ne doit pas être un élément de trouble ou de doute ;
- f) ne pas extrapoler de façon déraisonnable ;
- g) ne pas perdre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte.

---

<sup>54</sup> LAWRENCE B. SAWYER, « La pratique de l'audit interne », 2eme Édition, IIA, 1976, p.123

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

h) stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : on ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages au lieu d'un seul.

i) ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés.

j) ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.

En effet pour l'auditeur interne, le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur.

### 3.1.1.1.2- Les modalités d'application :

Les recherches de l'auditeur interne peuvent être de trois natures différentes :

- **Des sondages de dépistage** : ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions dans des mesures de qualité de fabrication, etc. Le sondage de dépistage est donc à considérer comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements.
- **Des sondages pour acceptation** : dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée ? Est-ce que telle règle de sécurité est ou n'est pas connue ?

Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.

- **Des sondages pour estimation des attributs** : ils sont la plupart du temps purement informatifs.

Mais quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, mais il faut rechercher plutôt les causes de ce résultat.

### 3.1.1.2- Les Questionnaires :<sup>55</sup>

#### 3.1.1.2.1- Le questionnaire d'audit :

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

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

---

<sup>55</sup> Khelassi. Reda, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 -ème éditions Houma, Alger, 2007, p 37

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

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

Par ailleurs, la méthode d'approche par le questionnaire dépend de la crédibilité des réponses données par les audités. A cet effet, il est nécessaire que l'auditeur interne procède à la vérification des données collectées.

### **3.1.1.2.2- Le questionnaire de contrôle interne :**

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

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses. Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts. En fait, l'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ». De plus, l'auditeur interne doit inclure le questionnaire de contrôle interne dans les documents du travail de l'auditeur. On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire de contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la Narration et, par voie de conséquence, le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne.

Le questionnaire de contrôle interne doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages.

### **3.1.1.3- Les interviews et questions écrites :**

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire :<sup>56</sup>

- Ce n'est pas une conversation : l'auditeur interne n'est pas dans la position d'un journaliste qui interview un homme politique, sur sa demande. Ici c'est celui qui écoute (l'auditeur) qui est

---

<sup>56</sup> RENARD J., (2009), Op.cit. p.335. 336.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

demandeur de l'entretien. L'interview d'audit est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.

- Ce n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. C'est la raison pour laquelle il faut vivement déconseiller l'usage du magnétophone, lequel ne crée pas les conditions d'une bonne interview et le fait ressembler à un interrogatoire de police.

### **3.1.1.3.1- Les règles d'une bonne interview :**

- Il faut respecter la voie hiérarchique : l'auditeur ne doit procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé ;
- Rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- Les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrés seront évoquées avant toute autre chose ;
- Les conclusions de l'interview, résumées avec l'interlocuteur, doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées sous quelque forme que ce soit à la hiérarchie.
- Conserver l'approche système : l'auditeur devra donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause d'autres personnes ;
- Savoir écouter : l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute ;
- L'auditeur interne qui procède à une interview doit considérer son interlocuteur comme un égal dans la conduite du dialogue.

### **3.1.1.3.2- Les étapes de l'interview :**

Dans le respect des règles antérieures, l'interview se déroule normalement en quatre étapes :

#### **1. Préparation de l'interview :**

Une interview ne s'improvise pas, elle se prépare. Préparer une interview c'est :

- définir au préalable le sujet d'entretien ;

- préparer l'interview c'est aussi connaître son sujet et cela recouvre deux éléments :

- ✓ Connaître la personne que l'on va rencontrer : quelles sont ses activités, ses responsabilités, sa place dans la hiérarchie ;
- ✓ Connaître l'objet de l'entretien, disposer d'informations sur l'activité concernée, apparaître comme quelqu'un qui est concerné par cette activité.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

- préparer l'interview, c'est ensuite préparer les questions essentielles : il s'agit, compte tenu de la personnalité de l'interlocuteur et du contexte, de poser les bonnes questions pour obtenir la réponse adéquate ;

- prendre rendez-vous est un acte indispensable pour un bon déroulement de l'interview.

L'auditeur interne ne doit pas se présenter sans prévenir.

### **2. Début de l'interview :**

- Il faut commencer par se présenter : l'auditeur rappelle ce qui il est, quel est l'objet de la mission, et ce qu'il vient faire ;

- Dès les premières questions, l'auditeur interne doit s'adapter à son interlocuteur ;

- En ce début d'interview et pour bien positionner ses questions, l'auditeur interne observe les attitudes de son interlocuteur.

### **3. Les questions :**

Si les questions ont bien été élaborées, et si elles sont posées à quelqu'un qui est en état de réceptivité, l'auditeur va obtenir l'information recherchée, à condition de ne pas omettre deux précautions à savoir :

- Toujours vérifier que l'on a bien compris la réponse de l'interlocuteur en répétant la réponse enregistrée pour accueillir son approbation ;

- Toujours laisser l'audité s'exprimer. Laisser l'audité s'exprimer implique qu'il ne s'exprime que pour formuler ce qu'on attend de lui.

Les réponses doivent être notées par écrit mais sans casser le rythme de l'interview : la prise de note doit se faire en même temps que la prise de parole et les instants de silence sont à proscrire.

### **4. La conclusion de l'interview :**

- Conclure c'est procéder à une validation générale en résumant les principaux points notés pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur d'interprétation, ni omission ;

- conclure, c'est aussi demander à l'audité si quelques autres points ne méritent pas selon lui d'être abordés, s'il n'existe pas en complément des personnes à interroger et des documents à consulter ;

- Enfin, et lorsque tout est dit, remercier l'audité pour le temps qu'il a bien pu consacrer à l'interview.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

### **5. Les questions écrites :**

Elles sont appelées parfois « questionnaires », ce qui crée la confusion avec le « questionnaire de contrôle interne » auquel nous réservons cette terminologie. La liste de questions écrites peut précéder l'interview, c'est une façon de la préparer et de réduire le temps passé avec l'interviewer. Cette méthode permet également à celui qui va être interrogé de disposer d'un temps de réflexion dont on peut penser qu'il va contribuer à améliorer la qualité des réponses. La structure d'une telle liste de questions est, en général, en forme de « questions fermées », c'est-à-dire réponse par « oui » ou « non », il peut difficilement en être autrement sauf à transformer le moyen utilisé en « narration écrite ». Et cela implique bien évidemment que les questions soient posées de façon précise et concise afin de ne pas laisser place à l'incertitude. C'est bien là que réside la difficulté d'une telle pratique : en dehors des questions simples relatives à des sujets simples, seule l'interview est véritablement en mesure d'apporter les réponses aux questions que se pose l'auditeur.

On rencontre encore, parfois, la pratique qui consiste à envoyer des listes de questions écrites sans les faire suivre d'une interview. Cette pratique est à déconseiller en audit interne, et ce pour cinq raisons :

- Elle ne crée pas de dialogue, et ce faisant, se situe aux antipodes de ce que doit être la démarche de l'auditeur ;
- Elle incite celui qui est interrogé à répondre dans un sens qui lui est favorable ;
- Elle n'est pas utilisable dès que l'on aborde des questions un tant soit peu complexes ;
- Elle peut donner à l'auditeur une certaine idée, non objective, de la situation, et dont il aura du mal à se défaire.
- Elle fournit des réponses qui sont sans valeur tant qu'elles n'ont pu être validées.

### **3.1.1.4- Les outils informatiques :**

Ils sont de plus en plus en nombre et sont d'autant plus difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels peu adaptés à la fonction. Nous nous limiterons à un classement des différents outils utilisés avec quelques commentaires éventuels.

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

- Les outils de travail de l'auditeur ;
- Les outils de réalisation des missions ;
- Les outils de gestion du service.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

Enfin, les services d'audit interne sont de plus en plus amenés à travailler « en réseau » et à utiliser les fonctionnalités de l'informatique communicante.

### **3.1.1.4.1- Les outils de travail de l'auditeur :**

On est ici dans le domaine des logiciels du marché, très largement connus, et pour lesquels une simple énumération suffit :

- Les logiciels de traitement de textes qui sont utilisés en permanence ;
- Les logiciels de dessin (Power point – Flow charting...) qui sont particulièrement utiles dans l'illustration des rapports et pour la réalisation des diagrammes de circulation ;
- Les tableurs qui sont très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres ;
- Les gestionnaires de bases de données qui sont utiles dans le traitement automatique des résultats des missions ;
- Les logiciels de représentations graphiques qui sont toujours utiles.

### **3.1.1.4.2- Les outils de réalisation des missions :**

On trouve dans ce paragraphe à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service.

#### **➤ Outils méthodologiques :**

Ils permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, de formaliser les FRAP, etc. Ce sont pour la plupart des logiciels conçus par le service. Quelques logiciels du marché sont de plus en plus souvent utilisés et qui permettent la réalisation et le suivi des missions et recommandations, mais ils ont l'inconvénient de ne pas toujours être adaptés aux spécificités de l'organisation.

« HORUS » est le plus connu : logiciel de gestion des missions et recommandations, il est destiné aux auditeurs sur le terrain. De même, les auditeurs utilisent « SPHYNX », logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne.

D'autres logiciels permettent l'établissement de cartographies des risques.

Signalons également les logiciels permettant l'accès immédiat de l'auditeur aux informations qui lui sont nécessaires, logiciels particulièrement utiles en environnement intégré (ERP) dans lequel les facteurs de risques sont toujours aggravés. Notons à ce propos que les logiciels d'analyse de données utilisés pour un contrôle permanent des transactions sont plus des dispositifs de contrôle interne que des outils de l'auditeur.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

### **3.1.1.4.3- Les outils de gestion du service :**

Ils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont fonction de son organisation et de ses modalités de gestion.

On trouve sous cette rubrique :

- Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit ;
- Les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- Le contrôle budgétaire de l'unité ;
- etc.

La plupart de ces outils sont bien évidemment à disposition du responsable de l'audit interne puisqu'ils concourent à la gestion de la fonction.

### **3.1.1.5- Les vérifications et rapprochements divers :**

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées. Ainsi, il en existe de multiples techniques qui permettent d'obtenir une assurance raisonnable de la validité des informations fournies.<sup>57</sup>

#### **3.1.1.5.1- Les vérifications :**

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs.

Ces vérifications consistent à vérifier non seulement les additions, multiplications, mais aussi les reports. Bien que les systèmes de l'entreprise soient souvent automatisés, des erreurs ne sont pas totalement exclues. Il s'agit également, sans toutefois tout recalculer dans le détail de faire des estimations sur les calculs de coûts de revient, les amortissements, la rotation des stocks, etc.

Ajoutons à cette rubrique, la vérification de l'existence de documents. L'auditeur doit essayer de rechercher les preuves afin de valider les soldes des comptes. Dans cette recherche, il doit donner la préférence aux documents en provenance des tiers.

---

<sup>57</sup> GERARD VALIN & AL J.-F. CAVANOU, C. GUTTMANN, J. LE VOUREH, " Controlor & Auditor ", Edition Dunod. Paris, 2006, p 186



## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

### **3.1.1.5.2- Les rapprochements :**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes.

Par exemple :

- Effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
- Stock comptable et stock réel ;
- Vente de produits à une filiale et achats de la filiale à la société mère ;

On peut ainsi multiplier les exemples, ces techniques sont souvent riches d'enseignements, toute différence révélant une anomalie.

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

Ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

**Les outils de description sont :**

- L'observation physique ;
- L'organigramme fonctionnel ;
- La narration ;
- La grille d'analyse des tâches ;
- Le diagramme de circulation ;

#### **3.1.2.1- L'observation physique :**

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain » c'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial, etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique :<sup>58</sup>

- 1) L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- 2) L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
- 3) L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

---

<sup>58</sup> Ziani Abdelhak, thèse doctorat, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », Tlemcen, 2013/2014, p 74

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comme se déroule la sortie des camions. On peut observer les biens comme l'inventaire et les documents comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple. L'auditeur peut même observer les comportements des gens au travail, c'est-à-dire il observe que personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux.

### **3.1.2.2- Les organigrammes :**

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes et/ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.

### **3.1.2.3- Le narratif :**

L'avantage du narratif est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lecteurs).

Toutefois, il est généralement difficile à exploiter du fait de lourdeur et du manque de rigueur. Décrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus. Une autre difficulté du narratif est « jusqu' où faut-il aller dans le détail ? ».

Il est donc souvent plus judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

### **3.1.2.4- La grille d'analyse des tâches :**

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Comment est-elle structurée ?

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

### **➤ Structure de la grille :**

On peut concevoir une grille pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire : chaque grille va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.

Les services d'audit bien organisés, et les cabinets d'audit externe, disposent de grilles préétablies mentionnant en colonne 1 et ligne à ligne, le détail des tâches élémentaires (autant de lignes que de tâches). La qualité d'une grille est dans ce découpage initial au cours duquel il ne faut rien omettre dans le suivi séquentiel des opérations. On peut ainsi préétablir des grilles d'analyse des tâches :

- Pour la fonction achats ;
- Pour la fonction ventes ;
- Pour la fonction trésorerie ;
- Pour la fonction investissements ;
- Pour toute fonction dont l'ensemble des tâches peuvent être énumérées de façon séquentielle.

Dans la colonne 2, on indique la nature de la tâche en se référant aux grandes catégories en principe inconciliables pour une bonne séparation ; on indique donc s'il s'agit :

- D'une simple tâche d'exécution ;
- Ou d'autorisation ;
- Ou d'enregistrement comptable ;
- Ou financière ;
- Ou de contrôle (vérification).

Les colonnes suivantes de la grille sont destinées à indiquer les personnes concernées.

### **3.1.2.5- Le Diagramme de Circulation (Flow Chart) :**

Le diagramme de circulation est un schéma dressé par l'auditeur pour présenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale du cheminement des informations et de leurs supports.

Cette méthode de schématisation remplace une longue description et a de nombreux avantages :

- C'est un document figuratif, donc facile à lire et à comprendre ; chaque opération est représentée par un symbole différent : création de document, duplication, comparaison, transmission, archivage, ...

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

- Elle met en évidence les points forts et les points faibles du processus étudié. En effet, les points de contrôle sont clairement identifiés et les interfaces entre les services sont mises en lumière. La schématisation va rendre visibles les anomalies : document inutilisé, absence de contrôle, ...
- Les risques d'omission sont minimisés : un document ou un exemplaire ne peut être oublié car le diagramme permet de le suivre à la trace.

### 3.2- Le comité d'audit :

Les comités d'audit sont aujourd'hui des éléments importants au sein de l'entreprise, ils sont essentiels pour les investisseurs et les auditeurs internes. Pour l'investisseur, ils doivent assurer la confiance dans la gouvernance d'entreprise, pour l'auditeur interne, ils doivent assurer son indépendance. Les développements récents ont donné aux comités d'audit d'une part, plus d'autorité, d'autre part, une plus grande responsabilité.

Tout comme pour le conseil d'administration, les facteurs clés de succès du comité d'audit sera dépendre des compétences et des attributs de ses membres. Encore plus, l'accent est mis sur des aspects tels que 'l'engagement de temps, la littératrice financière, et surtout de l'indépendance'.<sup>59</sup>

L'indépendance du comité d'audit est largement déterminée par le nombre des membres qui se trouvent à l'extérieur. Dans ce cadre, une étude réalisée auprès des sociétés canadiennes cotées en bourse a montré que les entreprises incluent volontairement plus d'étrangers à leurs comités d'audit lorsque.<sup>60</sup>

- la proportion d'administrateurs externes au conseil d'administration a augmenté ;
- les fonctions de PDG et du président ont été séparés ;
- la taille globale du conseil a augmentée ;

A propos de la composition du comité d'audit, il existe deux principes, le premier indiquant que le comité d'audit devrait être composé entièrement des membres qui sont en même temps non exécutif ainsi qu'indépendantes. Les autres optent d'un comité d'audit composé exclusivement de membres non exécutifs, mais avec majorité des membres indépendants.

Le deuxième principe, permet aux membres exécutifs ou des actionnaires importants qui ne sont pas activement impliqués dans la gestion de devenir membres du comité d'audit, ces

---

<sup>59</sup> Report and Recommendations of The Blue-Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, 1999 NYSE, New York, p.21. Disponible sur l'adresse suivante : <http://www.nyse.com/pdfs/blueribb.pdf>.

<sup>60</sup> Beasley M, Salterio S., 2001, "The Relationship Between Board Characteristics and Voluntary Improvements in Audit Committee Composition and Experience", p.23 <http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm>

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

derniers peuvent pratiquer une valeur importante de compétence pertinentes pour le comité car les membres de comité non seulement devraient avoir des connaissances en matière financiers, mais aussi dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise, leur principale objectifs est de contribuer à l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne. Dans ce cadre, Robert Baconnier souligne que l'objectif principal du comité d'audit est de s'assurer que les risques sont bien identifiés et que les procédures de contrôle interne sont conçues et fonctionnent de manière à réduire les risques<sup>1</sup>. Il s'agit donc, d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne afin d'améliorer la performance.

### 3.2.1- Le rôle du comité d'audit :

On rappelle que le rôle principal du comité d'audit est de vérifier la transparence et la sincérité des informations financières.

L'étude menée par PWC sur « les perspectives et les enjeux de l'audit interne en 2012 » a montré que le rôle du comité d'audit sera en particulier de :<sup>61</sup>

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivre l'efficacité du système de contrôle interne, d'audit interne et gestion des risques ;
- suivre le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes en particulier par ce qui concerne la fourniture de services complémentaires.

Par la même cabinet (PWC), une autre étude intitulée « la pratique de l'audit interne aux Etats-Unis », montre que les comités d'audit et le management de l'entreprise incitent l'audit interne à traiter en place les risques stratégiques, opérationnels et commerciaux. Ils attendent de la part des auditeurs des informations plus rapides sur les risques majeurs et des conclusions d'audit plus facilement exploitables, l'étude montre aussi, que les comités d'audit sont de plus en plus exigeants vis-à-vis des départements d'audit interne.<sup>62</sup>

Comme nous avons signalé précédemment le conseil d'administration a un pouvoir sur le comité d'audit. En effet selon le « Audit Committee institute », le conseil d'administration autorise le comité à :<sup>63</sup>

- Examiner tout domaine entrant dans le cadre de ses attributions ;

---

<sup>61</sup> PWC, 2008, « les perspectives et les enjeux de l'audit interne en 2012 », lettre de l'audit interne, n°11 par PriceWaterHouse coopers. Disponible sur [http://www.Pwc.fr/ameliorer\\_la\\_performance\\_de\\_audit\\_interne.html](http://www.Pwc.fr/ameliorer_la_performance_de_audit_interne.html).pdf

<sup>62</sup> PWC.2008 «La Pratique de L'audit interne aux Etats-Unis», la lettre de l'audit interne n°12, Enquête PWC sur l'audit interne 2008. Disponible sur : [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

<sup>63</sup> KPMG, AUDIT, p.2. Disponible sur : ([www.audit-committee-institute .fr](http://www.audit-committee-institute.fr))

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

- Recevoir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, et se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles ;
  - Obtenir des conseils auprès d'experts indépendants de la société, et s'assurer de la présence d'intervenants disposant de l'expérience et de l'expertise appropriées, s'il l'estime nécessaire.
- En ce qui concerne le bon fonctionnement des comités d'audit c'est -à -dire, le fonctionnement de manière à restaurer la confiance et limiter les fraudes, ces comités doivent fonctionner selon des textes et des lois. Ces textes, marquent profondément la pratique des comités d'audit en émettant l'idée que la mise en place d'un comité d'audit ne suffit pas, il faut aussi qu'il soit efficace.

C'est pourquoi, la Treadway Commission a proposé en 1987 plusieurs recommandations concernant la pratique du comité d'audit. En effet, ces recommandations peuvent être présentées comme suit :

- Le comité d'audit doit être indépendant ;
- Le comité d'audit doit avoir les ressources (possibilité de recourir aux services d'un expert) et l'autorité nécessaires ;
- Le comité d'audit doit avoir une charte écrite qui décrit ses missions, son autorité et ses ressources ;
- Le comité d'audit doit être un surveillant informé, vigilant et efficace du processus d'élaboration de l'information comptable et du contrôle interne ;
- Le comité doit s'assurer de l'indépendance de l'audit interne ;
- Le comité d'audit doit revoir chaque année l'étendue des prestations de conseil fournies par l'auditeur externe et en vérifier les conséquences en termes d'indépendance.

### 3.2.2- Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne :<sup>64</sup>

Le rattachement hiérarchique de l'audit est prévu par la norme 1 110 et par la Modalité Pratique d'Application (MPA) 1 110-1 (IIA) et l'International Standards for Internal Auditing n° 1000 de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECCIA). Dans les grands groupes internationaux ou dans les entreprises évoluant strictement sur le territoire national, le service ou la direction de l'audit interne peut être rattaché soit à la direction

---

<sup>64</sup> Elisabeth Bertin, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Eyrolles, 2007, op.cit. p32

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

### **3.2.3- Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale :**

La direction d'audit interne peut être rattachée à la direction générale. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans les prises de décision. Pour Renard (2006), un tel rattachement permet aux auditeurs internes « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques ». Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale est adapté au contexte américain dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley, où il incombe à la direction générale (CEO) et au directeur financier (CFO) de produire un rapport sur le contrôle interne. L'inconvénient de ce rattachement est de sous-entendre que le service d'audit interne est le gendarme de la direction, ce qui ne rend pas bien compte de son rôle véritable dans le processus de management des risques, de production et d'élaboration de l'information financière et non financière. Par ailleurs, un tel rattachement, dans le cadre des groupes internationaux peut, si le dirigeant est opportuniste, priver les membres du conseil d'administration d'informations sur la gestion des filiales.

### **3.2.4- Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit :**

Le service ou la direction d'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit constitué en son sein.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le rattachement au conseil d'administration permet justement de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants et les représentants des actionnaires (le conseil d'administration). Il ne s'agit pas de priver la direction générale d'un outil de management, mais plutôt, dans le contexte législatif actuel français, de doter le conseil d'administration d'un outil d'identification et d'évaluation des risques, dont il devra faire état dans un rapport exigé par la loi sur la sécurité financière, joint au rapport de gestion. Par ailleurs, le dialogue avec la direction générale et les échelons hiérarchiques ne serait pas non plus rompu. Le champ d'application ne change pas, puisque l'auditeur interne exerce son art sur les activités financières et non financières (COSO II). Il semble même que le rattachement de l'auditeur interne au conseil d'administration ou au comité serait de nature à apaiser les tensions qui auraient pu apparaître entre l'auditeur externe et le dirigeant, dans une relation d'agence pure, et instaurerait un climat de confiance entre les principaux acteurs de la gouvernance.

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

### Section 04 : Les apports de l'audit interne sur la performance de la banque

La fonction d'audit interne donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise des risques, lui apporte des conseils pour les améliorer dans le but de créer de la valeur ajoutée.

#### 4.1- Les risques liés à la mission d'audit :

Dans cette section, on parlera sur les risques liés à la mission d'audit interne mais avant tout on doit d'abord définir la notion de « **risque** ».

Le rapport COSO II, dédié au management des risques, définit le risque comme « représentant la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs »<sup>65</sup>. Il ajoute que « l'incertitude relative aux événements potentiels porte sur leur probabilité d'occurrence et leur impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné survienne, tandis que l'impact en représente les conséquences »<sup>66</sup>

Ainsi, un risque est un événement à impact négatif qui peut affecter l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs organisationnels et qui pourrait survenir à court, moyen ou long terme. Il est inhérent à la vie et aux affaires, et ne peut, en aucun cas, être totalement éliminé.

#### 4.2- Les Définitions du risque d'audit :

- ❖ **Définition de l'IFACI** : « 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>67</sup>

**Définition de Dominique VINCENTI** : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »<sup>68</sup> Le risque d'audit est le risque qu'un auditeur puisse exprimer une opinion inappropriée alors que les états financiers comportant des anomalies significatives. »<sup>69</sup>

#### 4.3- Les différents risques liés à la mission d'audit :

La notion de risque d'audit apparaît comme complexe et difficilement à saisir.

---

<sup>65</sup> Sur le site internet, [www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich\\_085\\_059.pdf](http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf) « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) », p 59

<sup>66</sup> Ibid, p 60

<sup>67</sup> Jacques Renard, « Audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, Paris, 2003, p 99

<sup>68</sup> Jacques Renard, 2010, op.cit., p 155

<sup>69</sup> H. Abdelwahed, « Guide pour l'utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises », p5



## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

Cependant, le processus de formalisation de l'audit contemporain l'a décomposée en plusieurs éléments susceptibles d'être appréhendés individuellement et articulés de manière à pouvoir être utilisés par les praticiens.

Les risques peuvent être classés selon trois niveaux à savoir :

Niveau 1 : Risques élevés (actions prioritaires).

Niveau 2 : Risques moyens (actions sont envisagées).

Niveau 3 : Risques faibles (situation acceptable).

On distingue donc le plus souvent les composantes de risque suivantes :

L'IFAC (International Federation of Accountants) distingue trois composantes de risque :

- Le risque inhérent,
- Le risque de non contrôle,
- Le risque de non détection.

### 4.3.1- Le risque inhérent :

Qui correspond à la possibilité qu'une assertion comporte une anomalie qui pourrait être significative, soit individuellement, soit de manière cumulée avec d'autres anomalies, malgré les contrôles internes existants. Ce risque peut être décomposé en deux risques à savoir :

- Les risques généraux liés à l'entreprise.
- Les risques liés à la nature des opérations traités

#### 4.3.1.1- Risques généraux liés à l'organisation :<sup>70</sup>

Il s'agit des risques qui sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'organisation. Chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probables la concrétisation de ces risques potentiels. Pour contrôler une organisation, l'auditeur doit donc identifier les risques qui la distinguent des autres.

#### 4.3.1.2- Risque liés à la nature des opérations traitées :

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

On peut distinguer les données saisies en compatibilités en trois catégories. Chacune est porteuse de risques particuliers :

---

<sup>70</sup> La norme n° 25 de l'I.F.A.C. (Paragraphe 13)

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

- ✓ Les données répétitives : l'activité habituelle de l'entreprise ; achats, ventes, salaire...Elles sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place les risques sont donc liés à l'habilité de ces systèmes.
- ✓ Les données ponctuelles : elles sont complémentaires de procédures mais, saisies a des intervalles de temps plus au moins réguliers : inventaire physiques, évolutions de fin d'exercice...Elles sont porteuses de risques significatif lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaître à l'avance pour décider des contrôles qui devront être effectués.
- ✓ Les données exceptionnelles ; ce sont des opérations ou des décisions qui sortent du domaine de l'activité courante : réévaluation, fusion, restructuration...L'entreprise ne disposent pas de critères préalables, d'éléments comparatifs, de personnel expérimenté pour ce type d'opération, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.

### ➤ **Le risque de non contrôle** :<sup>71</sup>

Le risque de non contrôle appelé encore risque lié au contrôle interne représente une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêcher ni corrigée par le contrôle interne de l'entité.

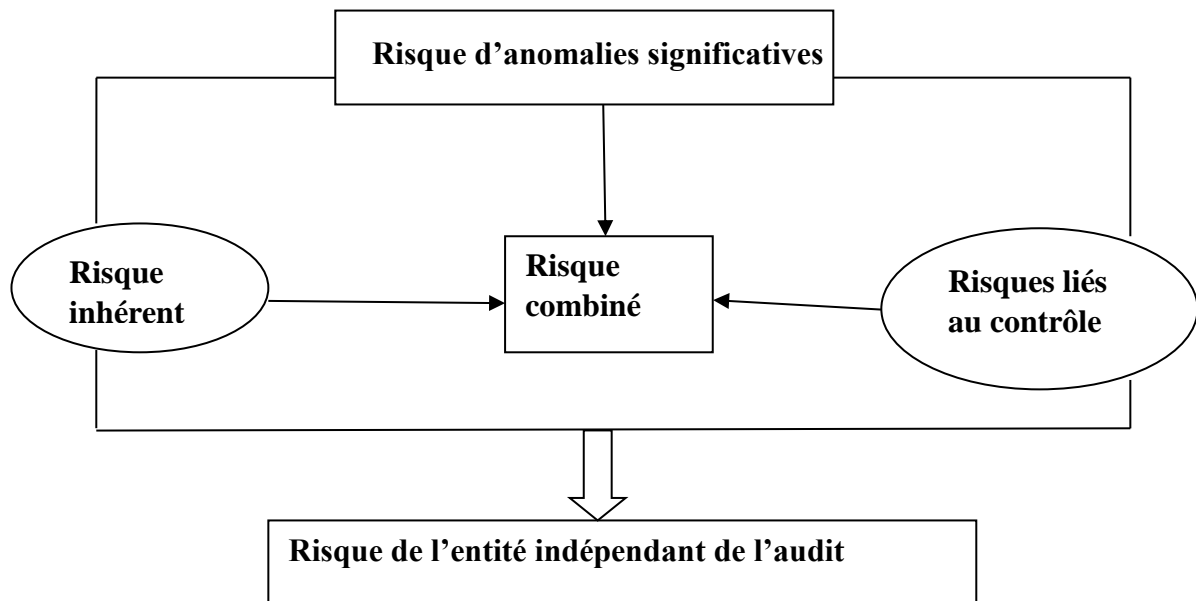
Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité relative à l'établissement de ses états financiers. Il subsiste toujours un risque lié au contrôle.

---

<sup>71</sup> O. Herrbach, p15.

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

Figure n°02-01 : Risque d'anomalies significatives



Source : M. HAMZAOUI, 2008, op, cité, p172

Ce schéma décrit les deux composantes d'anomalies significatives dans les états financiers : (Le risque inhérent) et (le risque lié au contrôle), il s'agit que les états financiers puissent emporter des erreurs avant l'audit.

### ➤ Le risque de non détection :

Le risque de non détection est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter une exactitude présente dans un solde de compte ou une catégorie d'opération qui, seule ou ajoutée à l'autre inexactitude présentée dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait être significative.

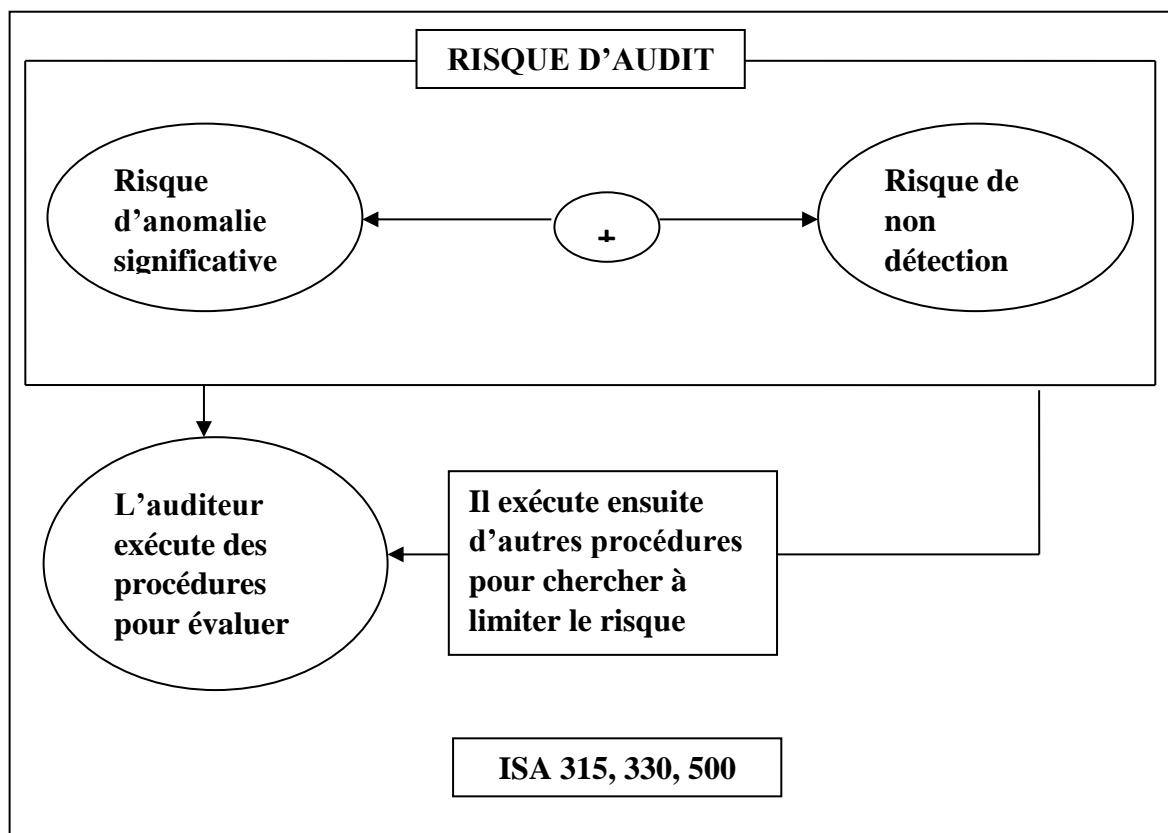
C'est donc le risque que les contrôles mise en œuvre par le reviseur ne détecter pas les erreurs dans un compte ou un flux de transaction.

Ils sont pour conséquence de pouvoir émettre au reviseur une opinion inappropriée sur les états financiers.

Ainsi, quel que soit les systèmes mise en place par une entreprise ou les contrôles de détections mise en œuvre par l'auditeur le risque existe toujours mais de niveaux différents.

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

Figure n°02-02 : Risque d'audit



Source : Mohamed Hamzaoui, 2008, p 171

Ce schéma décrit le risque de non détection par l'auditeur c'est-à-dire l'auditeur ne détecte pas les anomalies significatives.

Le risque d'audit et donc le résultat de la combinaison des trois catégories de risques ci-dessus, ce que l'on représente souvent sous la forme mathématique :<sup>72</sup>

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

**RA** : Risque d'Audit

**RI** : Risque Inhérent

**RCI** : Risque du Contrôle Interne

**RND** : Risque de Non Détection

### 4.3.2- Le risque de la fraude :

La fraude est un sujet d'actualité qui occupe et préoccupe de plus en plus les entreprises. Un phénomène qui existe sous tous les cieux, à en croire nos journaux qui révèlent des cas à

<sup>72</sup> O. Herrbach, op.cit. p 15

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

longueur de journée. Les astuces utilisées pour la pratique de la fraude sont de plus en plus complexes et diverses.

Nous essayerons de définir la fraude d'une part et de comprendre son mécanisme de fonctionnement tout en limitant à notre cas qui est le cycle achat.

### 4.3.2.1- Définition :

Définition du code pénal : « La fraude recouvre tous les actes malhonnêtes et malveillants prévus par le code pénal et dont le préjudice est purement financier. Il s'agit de faux et d'usage de faux, du vol non caractérisé, de l'extorsion de pièces, du détournement de gages, de l'abus de blanc-seing, de l'abus de confiance, et enfin de la fraude informatique ».

L'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) définit la Fraude comme : « l'utilisation de son propre emploi afin de s'enrichir personnellement tout en abusant ou en détournant délibérément les ressources ou les actifs de l'entreprise ».<sup>73</sup>

Il convient de noter que les auditeurs internes ne sont pas censés être des experts en sécurité et en détection de fraude mais lorsqu'ils découvrent des irrégularités ou des actes illicites, ils doivent avertir les autorités compétentes de l'entreprise et de suggérer par la suite des investigations et des contrôles qui leurs paraîtront nécessaires et effectuer des suivis dans le souci de s'assurer que les procédures et diligences ont été accomplies. En outre, l'existence d'un système de contrôle interne au sein de l'entreprise ne constitue pas généralement une garantie absolue contre le risque de fraude.

En effet, ce système se heurte à des limites qui réduisent son efficacité pour la prévention et la détection de la fraude à titre d'exemple : la fraude managériale, la collusion, les dysfonctionnements et le coût du contrôle interne qui ne doit pas dépasser l'avantage qui en découle). En l'occurrence les auditeurs internes sont censés être vigilants pour empêcher toute personne voulant exploiter les failles du système du contrôle interne ainsi que détecter les indices et les faits suspects pouvant se traduire en fraudes, tous cela afin de combler les limites du système du contrôle interne et de le renforcer sans perdre de vue que l'audit interne est un élément du système du contrôle interne.

Dans un souci d'affirmer l'importance de l'audit interne en matière de détection de fraude, nous proposons une enquête effectuée par PricewaterhouseCoopers :<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Chekroun Meriem, op.cit. 194

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

**Tableau N° 02-02 : Les facteurs de détection de la fraude**

Comment la fraude a été détectée ?	Dans le monde
• Système de gestion des risques/audit interne.	33%
• Rumeur (interne et externe)	28%
• Autres	25%
• Hasard	6%
• Investigation des autorités judiciaires 6%	6%
• Audit externe.	2%

**Source :** Ammar. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », IHEC, 2007

Dans le cadre de notre recherche, ce tableau illustre l'importance accordée à la fonction d'audit interne en termes de détection de fraude, le tableau montre également que l'audit interne est plus vigilant que l'audit externe en matière de détection de fraude. C'est-à-dire renforcer un système de contrôle interne incluant une fonction d'audit interne efficace est plus utile que recourir à l'audit externe.

#### **4.4- Gestion et maîtrise des risques :**

Toute activité économique est porteuse de risques qui peuvent mettre en péril l'entreprise, son fonctionnement, sa rentabilité, son développement ou sa pérennité. Devant cette présence continue de risques, le rôle du chef d'entreprise est d'identifier les risques encourus par son entreprise, d'évaluer leurs conséquences ainsi que leur gravité, et de mettre en œuvre des actions visant à les maîtriser du mieux possible.

Le processus de la gestion des risques se décompose en quatre grandes étapes :

- Etapes n°1 : L'identification et la caractérisation des risques.
- Etape n°2 : L'évaluation des risques.
- Etape n°3 : Le traitement des risques.
- Etape n°4 : Le suivi et le contrôle des risques.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

### **4.4.1- L'identification et la caractérisation des risques :**

Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques.

Il en résulte alors, une liste de risques possibles, qu'il convient ensuite de classer selon différentes typologies de causes (techniques, humaines, réglementaires,), de façon à définir par la suite des actions de maîtrise adaptées à chaque risque.

### **4.4.2- L'évaluation des risques :**

Cette seconde étape consiste :

- A évaluer d'une part dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé.
- A estimer d'autre part la gravité des conséquences directes et indirectes de ce risque sur l'entreprise.

Une fois les risques évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser, de manière à distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour l'entreprise. Le but de cette hiérarchisation est d'apprécier l'impact de chacun des risques détectés et de déterminer globalement le niveau d'exposition aux risques de l'entreprise.

Ainsi, grâce à cette quantification, le chef d'entreprise pourra se concentrer sur les risques prépondérants et définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

### **4.4.3- Le traitement des risques :**

La gestion des risques consiste également à les traiter, c'est-à-dire définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre ainsi, plus supportables pour l'entreprise. Il existe plusieurs techniques de gestion des risques qui peuvent être mises en place et parmi ces techniques on a :

- L'évitement : là le choix consiste à savoir est-ce que l'entreprise peut éliminer un service ou une activité qu'elle considère trop risqué ?
- La prévention ou la modification : c'est de prendre des mesures pour réduire les probabilités qu'une menace ne survienne. La question qu'il faut se poser est : l'entreprise pourra-t-elle modifier l'activité de manière à contenir dans les limites de l'acceptable un danger donné et les dommages éventuels pouvant en résulter ?
- L'atténuation : quelles mesures mettre en place pour atténuer l'incidence des menaces qui pourraient se produire ?
- La conservation : certains risques sont inhérents aux activités de l'entreprise. Pour cela cette dernière peut accepter ou conserver une partie ou la totalité d'un risque et de ses conséquences.

## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

-Le transfert (partage) : l'entreprise peut décider de transférer un risque à un de ses tiers, comme par exemple mettre le transport d'une marchandise sous la responsabilité du fournisseur pour éviter tous les risques liés à la transportation.

Après l'examen de toutes les options possibles et de tous les risques, l'organisation détermine à partir de ce moment-là quelles techniques de gestion du risque offrent le meilleur rapport efficacité/abordabilité. Pour cela, l'entreprise doit mettre en œuvre un plan de gestion des risques et déterminer en termes réels et pratiques la façon dont elle s'y prend pour que l'option choisie produise des résultats probants.

### **4.4.4- Le suivi et le contrôle des risques :**

Au cours du temps, la liste des risques potentiels doit être réajustée. Certains risques peuvent disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles, peuvent devenir inacceptables pour l'entreprise. C'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus.

Ainsi, l'objet de cette quatrième étape est de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les caractéristiques des risques déjà connus, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier leur efficacité et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

### **4.5- Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques :**

Depuis quelques années, l'importance de la gestion du risque pour un gouvernement d'entreprise efficace est de plus en plus largement reconnue. Les organisations doivent impérativement identifier tous les risques sociaux, déontologiques, environnementaux, financiers et opérationnels auxquels elles sont exposées et expliquer comment elles les maintiennent à un niveau acceptable. Dans le même temps, l'utilisation de référentiels de gestion intégrée des risques de l'entreprise s'est répandue, car les organisations comprennent que ces cadres sont plus efficaces que les approches moins coordonnées.

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objective. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil, l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement.



## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

L'IIA précise que les organisations doivent bien comprendre que la direction reste responsable de la gestion des risques. Le travail des auditeurs internes consiste à donner des conseils et à contester ou soutenir les décisions de la direction concernant le risque, mais en aucun cas les auditeurs ne prennent ces décisions eux-mêmes. La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et avalisée par le comité d'audit.

### **4.6- L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision :**

#### **4.6.1. Définition de la décision :**

La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action.<sup>75</sup>

Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles. ».<sup>76</sup>

« Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre. ».<sup>77</sup>

#### **4.6.2. Les étapes de la décision :**

Une prise de décision passe par différentes étapes que nous essayerons de résumer en cinq étapes principales à savoir : identification des problèmes, recherche des solutions, choix d'une ou plusieurs solutions, mise en œuvre de la solution et enfin le contrôle.

##### **4.6.2.1. Identification des problèmes :**

C'est la phase où on fait appel aux capacités de compréhension pour bien comprendre les problèmes auxquels nous devons faire face ; ce qui nous amène à faire une analyse détaillée de la situation.

##### **4.6.2.2. Recherche des solutions :**

Cette phase consiste à faire une évaluation des risques et les faire comparer aux moyens dont dispose l'entreprise pour faire un classement des solutions possibles.

##### **4.6.2.3. Choix d'une ou plusieurs solutions :**

C'est la phase où les compétences du décideur jouent un grand rôle pour un choix décisif puisque c'est l'étape où on met en place une décision.

---

<sup>75</sup> Collection C'est facile, « Economie de l'entreprise », Édition Lasary, Alger, 2001, p.36

<sup>76</sup> BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002, p.87

<sup>77</sup> BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, p.13

## CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance

---

### 4.6.2.4. Mise en œuvre de la solution :

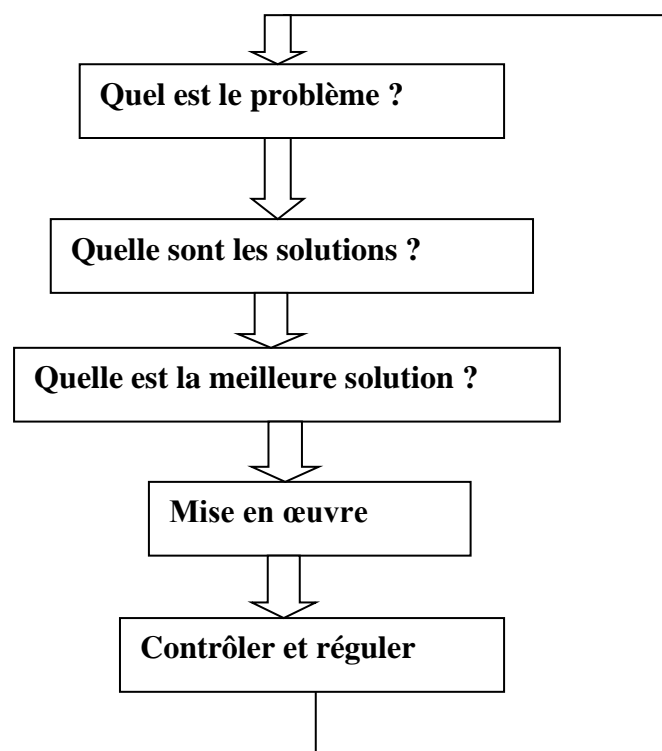
C'est le moment où on passe l'ordre aux exécuteurs et leur donner tous les moyens nécessaires pour la réalisation de la mission.

### 4.6.2.5. Contrôle ou phase de suivi

Après la prise d'une décision et le passage de l'ordre d'exécution, il y a lieu de suivre le degré d'exécution de l'ordre et d'avancement des travaux pour faire une comparaison des résultats par rapport aux provisions.

Voici la figure qui récapitule les étapes d'une décision :

Figure N° 02-03 : Les étapes d'une décision



Source : ANELKA T., DHENIN J.F., PICO P., POUMEROULIE M., Collectif, « Économie - Droit », Édition Bréal, France, 2004, p.108.

### 4.6.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision :

Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises, chacune d'entre elles se situe à différents niveaux hiérarchiques, en vue d'atteindre des objectifs déterminés.

Compte tenu de la complexification et de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise, les décideurs sont obligés de collecter une multitude d'informations.



## **CHAPITRE II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la performance**

---

Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitant non seulement les données produites par la direction mais également celles qui sont liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes.

A cet effet, l'auditeur interne joue un rôle principal dans l'entreprise dans la mesure où il met à la disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires à la prise de décision pertinentes, il permet également aux responsables et aux dirigeants de cette entreprise de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des informations fournies. Dans ce cas-là, l'auditeur interne leur donne une assurance sur l'application de leurs décisions.

C'est donc dans ce sens, que l'audit interne aide les responsables d'une entreprise à la prise de décision en mettant à leur disposition des informations fiables et crédibles.

En conclusion de ce chapitre, nous avons développé les différentes manières d'organiser un audit interne et cela pas seulement par l'organisation du service, mais aussi par l'organisation du travail.

Nous avons pu voir aussi que l'auditeur a le choix entre plusieurs outils et techniques mis à sa disposition pour réaliser sa mission et cela en fonction de la nature de celle-ci et du résultat et des objectifs à fixés.

En effet, nous avons essayé de voir en quoi consistent la mission d'audit et les étapes à suivre que l'auditeur doit accomplir de façon minutieuse. Trois phases fondamentales constituent la mission : phase d'étude, phase d'accomplissement et phase de conclusion.

Enfin, nous avons démontré dans la dernière section, la corrélation entre l'audit interne et la performance, et cela en mettant l'accent sur la contribution de l'audit interne à l'analyse et maîtrise des risques et au processus décisionnel. Nous constatons qu'à travers ses différentes activités, l'audit interne joue un rôle majeur.

### **Conclusion :**

Les contrôles à réaliser par l'auditeur interne visent à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. En effet, l'audit interne est un maillon essentiel dans la performance de la banque.

# **CHAPITRE III :**

## **Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

### **CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA BANQUE AL SALAM ( agence corporate de Kouba)**

Dans ce troisième chapitre nous essayerons de mettre en pratique toutes les notions théoriques développées ci-dessus, dans le but de faire ressortir l'importance de l'audit interne à la performance de la banque.

Nous allons aborder l'aspect pratique de l'audit interne en prenant un cas parmi d'autres celui de l'audit Du service caisse au sein d'une agence de la banque AL SALAM.

Ce qui nous amène à s'intéresser essentiellement en premier lieu à la présentation de la banque et l'audit interne de cette dernière, puis en deuxième lieu sur la méthodologie de l'audit interne au sein d'AL SALAM, en troisième lieu l'audit interne d'une agence d'AL SALAM et de la gestion de crédits.

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

##### **1.1- La création de la banque :**

Al Salam Bank Algeria est une banque commerciale à capitaux étrangers privés. La banque a été créée en juin 2006 par un groupe d'investisseurs arabes, la liste de ses actionnaires compte plusieurs institutions financières de renommée telles qu'Al Salam Bank Bahreïn, EMAAR Properties, LEADER CAPITAL et AMAN Assurance.

La banque a démarré son activité en octobre 2008, elle est ainsi la dernière banque qui a été agréée en Algérie. Elle se caractérise par sa spécialisation dans le domaine de la finance islamique dans la mesure où ses produits sont conformes aux préceptes de la chariaa islamique et sont certifiés par un comité sharia composé d'un groupe de spécialistes dans la sharia islamique, l'économie et la finance.

Durant ses premières années d'activité, Al Salam Bank a focalisé son activité sur le financement du secteur du commerce et notamment le commerce d'importation à travers des financements à court terme. Aussi, elle commercialisait ses produits à travers deux agences situées dans la capitale. Elle a ensuite commencé à ouvrir des agences dans les grandes villes telles que Blida, Oran et Sétif.

A partir de l'année 2016, Al Salam Bank Algeria étend ses produits au segment des ménages « Retail » à travers le lancement du crédit à la consommation « Taysir » destiné au financement de l'achat de véhicules et d'équipements ménagers ainsi que le financement de l'immobilier « Dar al Salam » pour l'acquisition, la construction ou l'aménagement de logements.

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

Afin de se rapprocher davantage de sa clientèle, collecter les ressources et commercialiser ses produits de financement ; Al Salam Bank a mis en place un programme ambitieux d'extension de son réseau d'agence, ce qui permis l'ouverture de plusieurs nouvelles agences en 2018 dans la capitale et dans différentes régions du pays telles que Batna, Biskra, Annaba, Adrar et Ouargla.

### **1.2- Les objectifs et les principes de la banque :**

AL SALAM BANK ALGERIA vise à améliorer le secteur bancaire à des niveaux distinctifs et à apporter un changement qualitatif dans la nature des transactions bancaires et leurs types, et de rendre tous les besoins des clients, des solutions bancaires innovantes.

Les activités de la banque dans sa stratégie future vont être focalisées sur l'élaboration des plans vitaux qui revitaliseront la situation économique, industrielle et commerciale et pour la réalisation d'une renaissance globale dans tous les domaines.

### **1.3- Les principaux produits et services offerts par Al Salam Bank Algeria :**

- L'ouverture des comptes bancaires : comptes chèques, comptes courants, comptes épargne, dépôts à terme, comptes d'investissement.
- La gestion des moyens de paiement : l'encaissement des chèques et effets de commerce, les virements interbancaires, les transferts de fonds de ou vers l'étranger, les cartes bancaires.
- L'octroi des financements : financements de l'investissement, de l'exploitation, crédits à la consommation, crédits immobiliers.
- Les opérations de commerce extérieur : domiciliation des opérations d'importation ou exportation, et règlement des crédits documentaires, remises documentaires ou transferts libres.
- L'émission de cautionnements en faveur des clients dans le cadre des marchés : cautionnement de soumission, restitution d'acomptes, bonne exécution.
- La location des coffres forts à la clientèle.
- Les services de banque à distance (internet banking et mobile banking).

### **1.4- La réglementation :**

Dans le cadre de l'activité réglementaire de la banque et au cours de l'année 2017, 52 textes réglementaires relatifs aux différents domaines d'activité de la banque ont été adoptés, principalement les textes ci-après :

- La réorganisation de la fonction de financement à travers la mise en place de structures organisationnelles pertinentes ayant pour mission d'assurer la bonne exécution et le

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

suivi des opérations de financement, et en particulier le développement des opérations bancaires du « Retail » ;

- La mise à jour des procédures des opérations de commerce extérieur.
- La mise en place des procédures liées à la fonction juridique ;
- La mise en place des procédures liées au système d'information de la banque ;
- La mise en place de textes réglementaires touchant le département du contrôle interne et des risques au niveau de la banque.

### **1.5- L'audit et les risques :**

L'exercice 2016 a vu l'installation et la mise en œuvre d'un système de régulation et de contrôle interne, ayant pour principale mission le renforcement des services de contrôle et la mise en place d'un comité d'audit, cette action a permis l'an 2017 d'enregistrer une évolution significative des performances des services de contrôle permanents et périodiques. À cet égard, une attention particulière a été accordée à l'extension du domaine de contrôle à toutes les activités de la banque grâce à l'amélioration et le développement des méthodes d'audit et de différents mécanismes de suivi des recommandations. A cet effet la direction exécutive a élaboré un plan et développé des outils de contrôle conçus spécialement pour se conformer à ces activités, réduisant ainsi les risques auxquels elle est confrontée. Elle a également développé des outils de gestion des risques à travers :

- L'instauration d'une politique des risques de crédit qui vise à fournir une base en vue de l'adoption et la mise en œuvre des décisions de crédit et de ce fait adopter les meilleures pratiques basées sur des normes internationales connues lors de l'analyse des risques de crédit ;
- La mise en place d'un système interne de notification soit un mécanisme de mesure et d'évaluation des risques de crédit en s'appuyant sur des données qualitatives et/ou quantitatives du client (entreprise) et de ses parties prenantes, en plus de l'émission d'une alerte en cas d'impayé ;
- L'instauration d'une politique de gestion des risques de liquidité. Un outil essentiel à l'identification, la mesure et la gestion de ce type de risques ;
- L'instauration d'une politique de gestion des risques opérationnels ayant pour but l'identification et l'évaluation des risques auxquels la banque pourrait être exposée ;
- L'établissement d'une auto-évaluation des risques systématique et la surveillance détaillée (RCSA) Risks & Control Self Assessments ;

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

- L'instauration d'une politique de conformité selon le principe de bonne gouvernance, qui stipule que la banque doit se conformer à toutes les lois et législations en vigueur pour assurer sa stabilité et veiller à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

En matière de veille technologique et de sécurité des systèmes d'information, plusieurs audits ont été réalisés dans le cadre du développement d'une politique nationale de sécurité des systèmes d'information relative au système monétaire Algérien et du suivi permanent et continu de l'utilisation des réseaux et appareils électroniques.

### 1.6- Organigramme de la banque :

Ce qui nous intéresse le plus dans l'organigramme sont la direction de l'audit et du contrôle permanent elle dispose de 3 organigrammes pour ces agences tout dépend de son activité, on a :

- **L'agence Corporate** : qui fait ses opérations vis-à-vis les entreprises.
- **L'agence Retail** : destinée pour les crédits de consommation. **Annexe 1**
- **L'agence mixte** : vis-à-vis les entreprises et les particuliers. **Annexe 2**

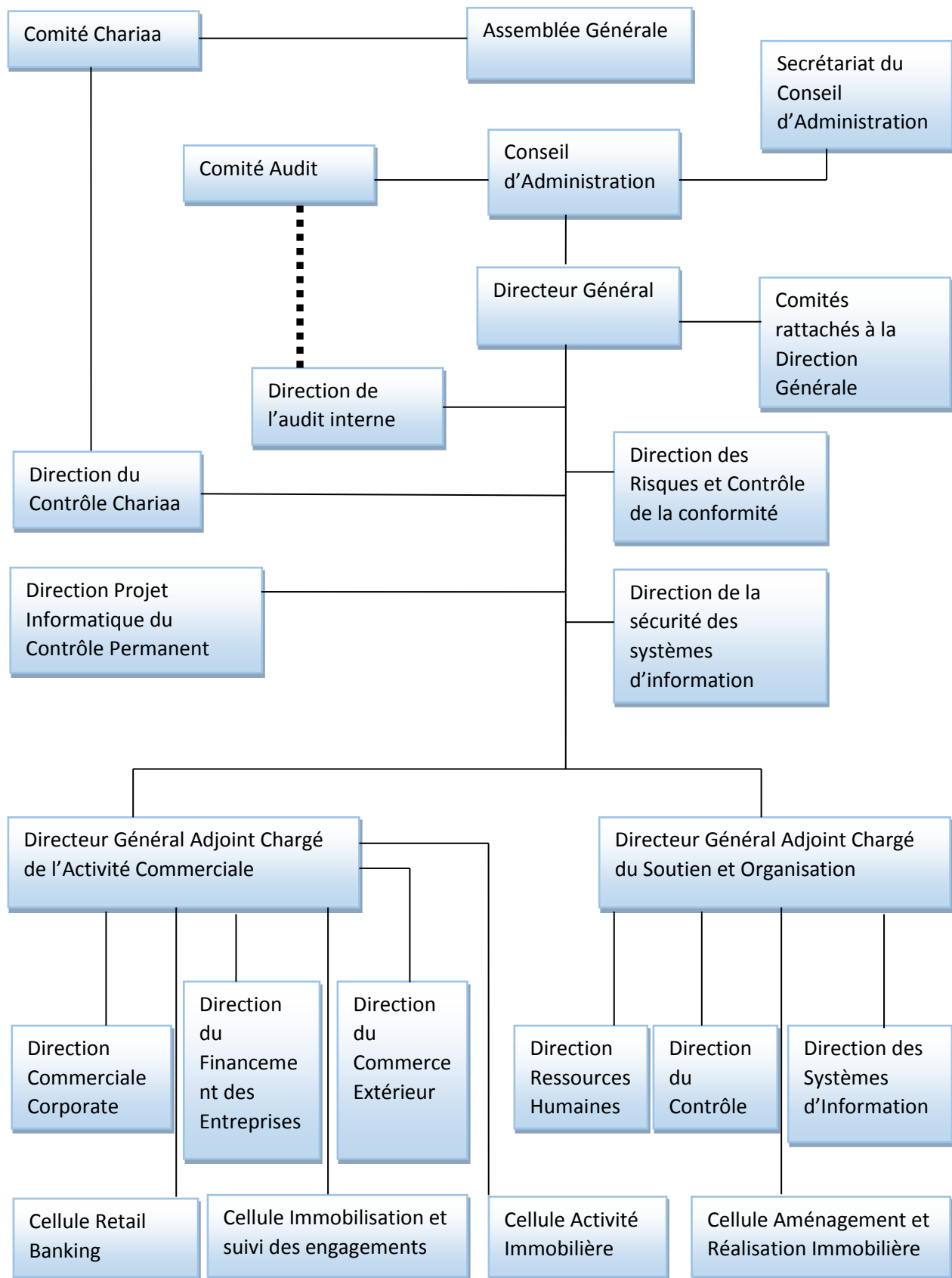
L'organigramme de la banque AL SALAM est comme suit :

————— Fonctionnel  
..... Opérationnel



# CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

Figure n° 03-01 : Organigramme schématique de la banque Al Salam



Source : Direction Ressource Humaine

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

### **Section 02 : La direction de l'audit interne et de contrôle permanent**

L'intérêt de l'audit interne est de pouvoir évaluer à un instant précis la situation de la banque par rapport à un référentiel qui est choisi. Cet audit se déroule en plusieurs phases débutant par un planning élaboré par les responsables qui décident de la périodicité de chaque audit. La mission d'audit se déroule à partir d'un plan d'audit interne qui définit précisément les processus à auditer selon les besoins, nous allons essayer de développer dans cette section la méthodologie à suivre pour mener à bien une mission d'audit.

#### **- Objet :**

La présente procédure organisationnelle a pour objet de définir les missions, les attributions et l'organisation de la direction de l'audit interne ainsi que ses relations avec toutes les structures de la banque et le comité d'audit.

#### **2.1- Missions et rôle de la direction d'audit interne :**

La direction de l'audit interne a pour mission de :

- Veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne.
- Donner à la banque une assurance sur le degré de surveillance et de maîtrise de ses opérations et des risques.
- Mener dans le cadre d'un plan d'audit annuel ou pluriannuel des missions d'audit portant sur les éléments suivants :
  - ✓ De fiabilité des informations comptables.
  - ✓ De reporting interne et réglementaires.
  - ✓ D'examen de l'application des procédures et leur respect.
  - ✓ De la régularité et la sécurité des opérations.
  - ✓ D'efficacité du contrôle permanent et maîtrise des risques.
  - ✓ De la conformité aux lois et règlements en vigueur.
- Mener des missions d'inspection et des enquêtes dans les cas des irrégularités observées, malversations ou fraudes ;
- Identifier les risques inhérents aux activités de l'entité auditée au sein de la banque ;
- Evaluer la qualité du système de contrôle interne et les processus de management des risques ;

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

- Vérifier la bonne application des procédures, des instructions et des dispositions légales et réglementaires et de proposer, le cas échéant, les aménagements appropriés ;
- Veiller à la prise en compte des exigences du contrôle interne (existence de pistes d'audit,) avant tout développement des projets informatiques et organisationnels ;
- Assurer le suivi des recommandations formulées par la direction de l'audit interne et les auditeurs externes (commissaires aux comptes, inspection de la banque d'Algérie.)
  
- **Mission de la direction d'audit interne :**

### **A- Mission ponctuelle agence (durant l'année) :**

C'est une mission qui se fait par une équipe d'audit après l'élaboration d'un plan d'audit afin de s'assurer du bon fonctionnement des différents services et opérations au sein des agences.

### **B- Mission opérationnelle :**

- Audit des comptes comptables ;
- Audit de recueil des garanties ;
- Audit ressource humaine ;
- Audit des achats ;
- Audit process-remise documentaire (lettre de crédit) ;
- Audit trésorerie.

### **C- Mission Spéciale (enquête) :**

Le Département d'audit interne peut être appelé à effectuer des enquêtes suite à des réclamations des clients, à des cas de fraude et de malversation ou à des incidents graves, et chaque enquête est conduite comme suit :

- Questionnement des enquêtés.
- Production d'un rapport.
- Communication des résultats : transmettre le rapport à la

Direction Générale.

### **D- Coordination avec la Banque d'Algérie :**

La banque d'Algérie contrôle les conditions d'exercer le contrôle interne au sein de la banque, où la direction d'audit sera dans l'obligation de répondre à un questionnaire concernant la

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

sécurité, la conformité, l'audit interne, le contrôle permanent, les nouvelles procédures et le système d'information en cas de mise à jour.

### **E- Etat des Synthèses (Suivi des recommandations) :**

A la fin la direction d'audit établit un récapitulatif qui résume tous les rapports effectués durant l'année pour trouver les anomalies qui se répètent beaucoup plus et les combler.

#### **➤ Attribution du responsable de la direction :**

Le directeur de l'audit interne a pour attributions de :

- Diriger, coordonner et animer les activités de sa structure ;
- Veiller au bon fonctionnement et à la qualité des travaux effectués dans le cadre des missions dévolues à sa structure ;
- Préparer le planning annuel ou pluriannuel des missions d'audit, en intégrant leurs objectifs et le soumettre, pour approbation, au comité d'audit et, pour information, à la direction générale ;
- Assurer la supervision et l'affectation des missions d'audit ;
- Transmettre à la direction générale un état des recommandations formulées et actions correctives des principales anomalies et insuffisances constatés ;
- Assister, en relation avec les structures concernées, les auditeurs externes dans leurs travaux (commissaires aux comptes, inspecteurs de la banque d'Algérie...) ;
- Etablir, trimestriellement, un rapport d'activité sur la fonction « audit interne » et le transmettre au comité d'audit ;
- Fournir au comité d'audit toutes informations utiles en matière de gestion, maîtrise et surveillance des risques ;
- Etablir, en collaboration avec le responsable du contrôle permanent, et présenter au président du comité d'audit les rapports annuels relatifs aux conditions dans lesquelles le contrôle interne est effectué et à la mesure et surveillance des risques, conformément aux dispositions du règlement N° 08-11 du 28.11.2011 de la banque d'Algérie ;
- Recommander à la direction générale des audits spécialisés externes dans des disciplines dont la direction de l'audit interne ne dispose pas de compétences en la matière ;
- Assister aux réunions du comité d'audit et en assurant son secrétariat ;
- Participer à la sélection, à l'appréciation et à la fixation de la rémunération des auditeurs internes ;

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

- Réaliser, à l'initiative du directeur général ou du comité d'audit, des missions spéciales inopinées ;
- Coordonner les démarches se rapportant à la désignation des commissaires aux comptes conformément aux dispositions réglementaires notamment la loi n°10-01 du 29.06.2010 relative aux professions d'expert comptables, de commissaires aux comptes et de comptable agréé et le décret exécutif n° 11-32 du 27.01.2011 relatif à la désignation des commissaires aux comptes.

### **2.2- Organisation de la direction de l'audit interne :**

- Pour accomplir convenablement ses prérogatives, la direction de l'audit interne est organisée en :
  - ✓ Superviseur ;
  - ✓ Chefs de mission ;
  - ✓ Auditeurs seniors ;
  - ✓ Auditeurs juniors.

### **Attribution des responsables et des auditeurs :**

- **Attribution du superviseur ;**

Le superviseur a pour attribution de :

- Superviser toutes les missions inscrites dans le planning annuel ou pluriannuel d'audit ;
- Examiner, en collaboration avec le directeur de l'audit interne, le programme de toutes les missions prévues ;
- Affecter, en collaboration avec le directeur de l'audit interne, les missions aux chefs de missions ;
- Piloter et assurer le suivi de toutes les missions engagées ;
- Examiner tous les rapports d'audit avant leur soumission au directeur de l'audit interne ;
- Consolider toutes les missions d'audit et présenter des notes de synthèse au directeur de l'audit interne.

Le superviseur est rattaché directement au directeur de l'audit interne. Il a le grade d'un chef de département.

- **Attribution du chef de mission :**

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

Le chef de mission est en charge de :

- Planifier et superviser les missions d'audit qui lui sont affectées ;
- Etablir le programme pour chaque mission d'audit qui lui est assignée ;
- Affecter les travaux aux auditeurs seniors et juniors ;
- Réaliser les missions d'audit et assister les auditeurs ;
- Participer aux différentes phases de la mission d'audit (phase préparatoire, phase de réalisation et conclusion) ;
- Participer à la préparation du planning d'audit ;
- Assurer le rôle d'interlocuteur direct des audités pour les missions qui lui sont affectées ;
- Suivre l'avancement des travaux de missions ;
- Rédiger le projet du rapport d'audit ;
- Suivre la réalisation des recommandations des rapports d'audit ;

Le chef de mission est rattaché au superviseur. Il lui rend régulièrement compte de l'avancement de la réalisation des missions dont il a la charge.

Pour assurer correctement les missions qui lui sont confiées, le chef de mission a, sous sa responsabilité, pendant la durée de la mission, des auditeurs seniors et des auditeurs juniors.

### **- Attribution de l'auditeur senior :**

L'auditeur senior a pour attribution de :

- Exécuter les missions d'audit au niveau des structures centrale ou agences, suivant le programme établi ;
- Assister les auditeurs juniors ;
- Suivre les recommandations formulées par les auditeurs aux structures auditées ;
- Rédiger un pré rapport concernant les anomalies et les constats et en communiquant les résultats au chef de mission.

### **- Attribution de l'auditeur junior :**

L'auditeur junior est chargé essentiellement de :

- Exécuter des missions d'audit au niveau des structures centrales ou agences, suivant le programme établi ;
- Rendre compte des résultats des travaux au chef de mission ;
- Collecter et mettre à jour les bases de données des insuffisances constatées ;
- Elaborer des reportings interne arrêtés par le responsable de la structure ;

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

- Collecter les données dans le cadre de préparation et réalisation de la mission d'audit ;
- Communiquer les résultats des audits au chef de mission.

Relations hiérarchiques et fonctionnelles :

La direction de l'audit interne est hiérarchiquement rattachée au directeur général.

Le directeur de l'audit interne entretient des relations fonctionnelles avec le comité d'audit afin de lui garantir l'indépendance et l'objectivité requises pour accomplir sa mission dans de bonnes conditions.

Il entretient également des liens fonctionnels avec l'ensemble des structures de la banque.

### **-Dispositions particulières :**

Le personnel de la direction d'audit interne est soumis à l'obligation de signaler à sa hiérarchie :

- Tout risque ou incident grave dès sa prise de connaissance ;
- Toute contrainte rencontrée lors de la conduite des missions d'audit, notamment le refus de communiquer des informations.

La direction générale doit être saisie de tout refus ou manque de coopération constatés.

Les responsables des structures auditées doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour faciliter les missions d'audit. Ils doivent également, sur la demande des auditeurs, leur permettre l'accès et la vérification des documents qui concernent leur gestion.

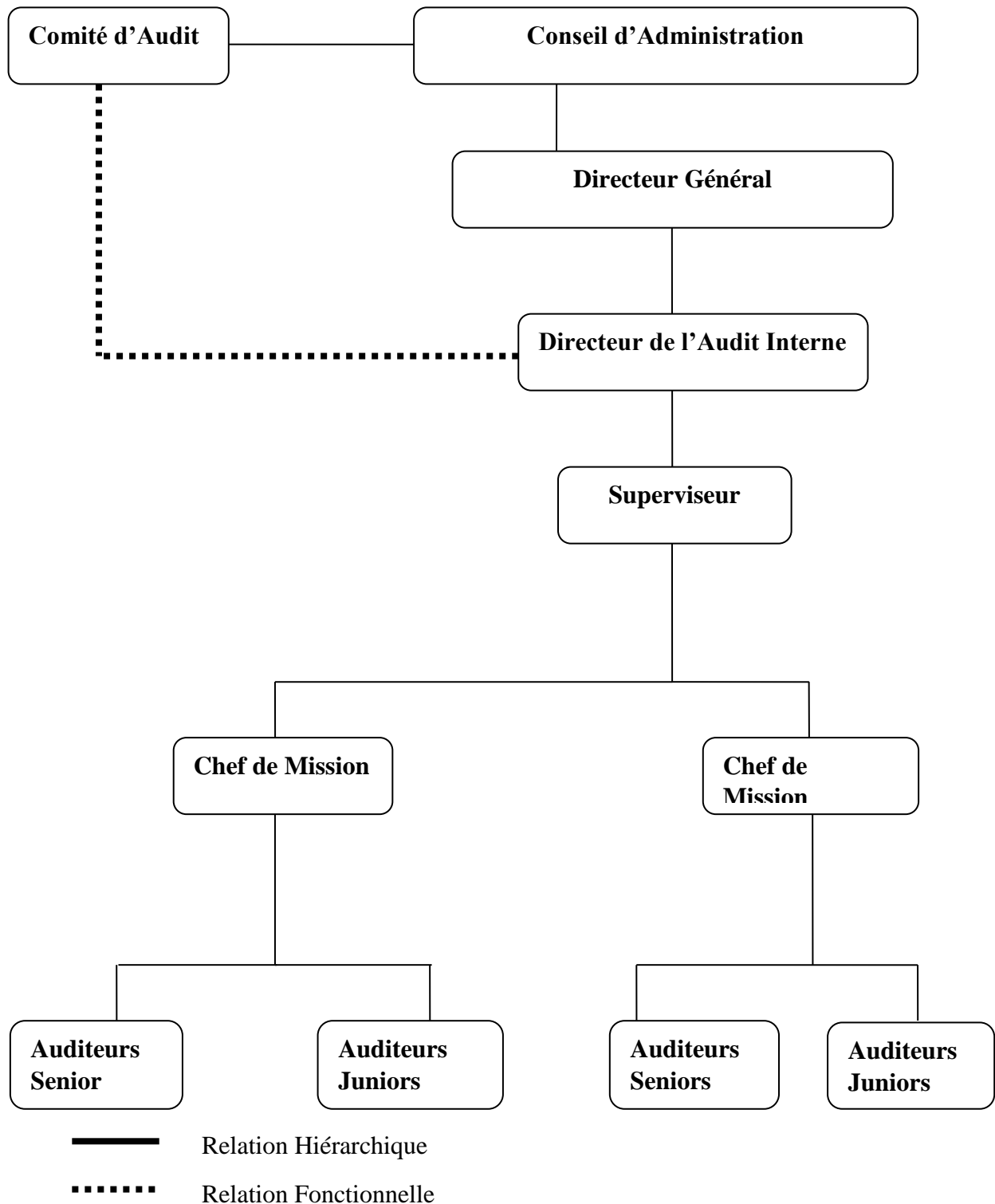
La confidentialité des données ou le secret bancaire ne sont pas opposables aux auditeurs.

### **2.3- Organigramme de la direction d'audit :**

L'organigramme de la direction d'audit se présente comme suit :

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

Figure n° 03-02 : Organigramme schématique de la direction de l'audit interne



Source : direction d'audit interne



## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

### **2.4- La direction du contrôle permanent :**

La direction du contrôle permanent est composée de deux départements, le contrôle des structures opérationnelles et le contrôle des structures supports.

#### **➤ Département contrôle des structures opérationnelles :**

Ce département couvre le contrôle des agences, ainsi que la direction du commerce extérieur et au niveau de ces structures un contrôleur sur site est installé, et il a pour mission de contrôler la journée comptable de cette structure.

En fin de journée il émet un rapport ou une synthèse à la direction générale qui montre le nombre des opérations traitées, contrôlées et les anomalies constatées. En fin de chaque mois il procède un consolidé des anomalies constatées afin de mesurer la référence des anomalies.

#### **➤ Département contrôle des structures supports :**

Ce département est composé de deux délégués, il a une mission de contrôle des structures non opérationnelles qui présente un risque afin d'améliorer leur performance.

Voir l'organigramme de la direction du contrôle permanent (**annexe 3**).

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

### Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne au sein l'agence Al Salam (situation de caisse) :

Afin de mener une mission d'audit interne ponctuelle ou opérationnelle, cet audit se déroule en plusieurs phases débutant par un planning élaboré par les responsables qui décident de la périodicité de chaque audit. La mission d'audit se déroule à partir d'un plan d'audit interne qui définit précisément les processus à auditer selon les besoins, nous allons essayer de développer dans cette section la méthodologie à suivre pour mener à bien une mission d'audit.

On prend à titre d'exemple n'importe quelle mission dans le programme, cette mission n'a pas une grande différence concernant sa démarche à celle de la mission d'audit reconnue à l'échelle mondiale.

#### 3.1- Questionnaire avec les responsables d'audit :

Afin de mieux cerner les points essentiels adoptés par la direction d'audit interne et pour mieux mener une mission d'audit, j'ai fait ce questionnaire avec le responsable d'audit interne qui est comme suit :

Ces procédures sont mises en place par la direction générale :

➤ **La phase d'étude :**

❖ Est-ce que la phase d'étude est organisée par un plan d'approche qui s'appuie sur :

- Une prise de connaissance du domaine à auditer par un questionnaire ?
- Une décomposition du sujet de la mission en objets auditables ?
- Une prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration que l'on peut rencontrer dans le domaine ?

OUI  NON

❖ Les auditeurs établissent-ils un tableau de risques qui structure la présentation de leurs analyses et conclusions ?

OUI  NON

❖ Les auditeurs internes produisent-ils un rapport d'orientation qui formalise les axes d'orientation et ses limites ?

OUI  NON

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

- ❖ Dans la réunion d'ouverture est-ce que vous faites l'élaboration d'un Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA) qui synthétise le travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation ?

OUI  NON

- ❖ Est-ce que vous faite le rapport d'orientation ou le cadrage rapport afin d'atteindre les objectifs en précisant le périmètre ?

OUI  NON

### ➤ La phase de vérification :

- ❖ Les auditeurs internes entament-ils la phase de vérification par la réalisation d'un programme de travail ?

OUI  NON

- ❖ Les auditeurs utilisent-ils les questionnaires de contrôle interne ?

OUI  NON

- ❖ Les auditeurs utilisent-ils les fiches de collecte de données ?

OUI  NON

- ❖ Les auditeurs utilisent-ils les feuilles de couvertures et la feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) ?

OUI  NON

### ➤ La phase de conclusion :

- ❖ La phase de conclusion est- elle débutée par la réalisation d'une ossature du rapport élaborée à partir des conclusions figurant sur les feuilles de couvertures et des problèmes figurant sur les FRAP ?

OUI  NON

- ❖ Les auditeurs internes effectuent –ils le compte rendu final au site à la fin du travail terrain afin de faire part de leurs conclusions aux principaux responsables audités ?

OUI  NON

- ❖ Avant de produire le rapport d'audit, les auditeurs internes établissent-ils un projet d'audit qui comporte leurs constats et leurs recommandations ?

OUI  NON

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

❖ La fonction d'audit interne dispose-t-elle des techniques d'audit ?

- La narration    **OUI**                       **NON**
- L'interview    **OUI**                       **NON**
- Le rapprochement    **OUI**                       **NON**
- L'interrogation des fichiers informatiques    **OUI**                       **NON**
- Le diagramme de circulation                      **OUI**                       **NON**
  
- Le sondage statistique    **OUI**                       **NON**
- Le questionnaire de contrôle interne    **OUI**                       **NON**
- La grille de séparation des taches    **OUI**                       **NON**
- ❖ L'internet et l'intranet sont-ils utilisés ?    **OUI**                       **NON**

❖ Y'a-t-il une concertation entre les auditeurs et les audités lors de la mission d'audit ?

**OUI**                       **NON**

❖ Le plan d'action (les réponses des audités aux recommandations) est –il inclut dans le rapport d'audit ?

**OUI**                       **NON**

❖ Le suivi des recommandations est-il systématique ?

**OUI**                       **NON**

❖ Y'a-t-il une relation entre les auditeurs internes et les auditeurs externes (le change de documents et d'informations) ?

**OUI**                       **NON**

❖ Les recommandations sont-elles acceptées par les audités ?

**OUI**                       **NON**

❖ Les auditeurs internes prennent-ils en compte le rapport coût/ efficacité lors de l'élaboration des recommandations ?

**OUI**                       **NON**

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

❖ Les auditeurs internes effectuent-ils des missions d'audit de :

- Financière et comptable      **OUI**          **NON**
- Opérationnelle                **OUI**          **NON**
- Stratégique      **OUI**          **NON**

❖ Le champ d'intervention des auditeurs interne a couvert les domaines suivants :

- Ressources humaines      **OUI**          **NON**
- L'informatique                **OUI**          **NON**
- Les achats                      **OUI**          **NON**
- La recherche des fraudes    **OUI**          **NON**
- La qualité                      **OUI**                  **NON**
- L'environnement              **OUI**          **NON**

❖ Les auditeurs internes ont –ils reçu une formation suffisante en matière du nouveau système comptable IAS/IFRS ?

**OUI**          **NON**

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

### **3.2- Déroulement de la mission d'audit de la fonction caisse au sein de l'agence de la banque AL SALAM :**

On va conduire une mission d'audit plurifonctionnelle au sein de l'agence, mais on va auditer qu'une seule fonction qui concerne manipulation des fonds et encaisses, en respectant la démarche de l'audit avec tous les outils nécessaires, cette mission d'audit est réalisée suivant trois phases fondamentales à savoir :

#### **3.2.1- Phase de préparation :**

Avant toute vérification des fonctions d'agence une prise de connaissance du service à auditer s'impose afin de recueillir toutes les informations et les documents nécessaires pour préparer nos travaux qui sont comme suit :

##### **- Choix d'équipe :**


Le responsable d'audit fait le choix de l'équipe qui va mener la mission en désignant un chef de mission et un superviseur.

La constitution de l'équipe repose sur la nature et la complexité de la mission, budget, temps et des moyens humains disponibles.

##### **- Elaboration d'un planning de réalisation de la mission d'audit agence :**

L'équipe d'audit choisie pour mener la mission d'audit fait l'élaboration d'un planning pour la réalisation de la mission, après il sera validé par le responsable d'audit avant de l'exécuter. Ce plan se présente comme suit :

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

Points de contrôle	
<b><u>I- Aspects liés à l'organisation de l'agence</u></b>	
<b>Examen de l'organigramme de l'agence suivant la référence OR.XXX</b>	
Identifier les postes vacants	
Examiner les fiches de postes et déceler les écarts	
Examiner la gestion des habilitations	
Apprécier les réalisations des objectifs commerciaux.	
<b><u>Registres réglementaires et internes</u></b>	
S'assurer de l'existence des registres réglementaires et des registres prévus par les notes internes	
<b><u>II- Les opérations du front office</u></b>	
<b><u>A- Processus de gestion des comptes clients et gestion des moyens de paiement</u></b>	
<b><u>A.1 - Ouverture de comptes</u></b>	
S'assurer de la conformité et de l'efficacité du processus d'ouverture de comptes clients selon la procédure en vigueur	
S'assurer que les chargés clientèle scan les docs et consultent la base CNRC à l'ouverture des comptes	
Editer l'état des ouvertures de comptes de l'agence	
Examiner, suivant un échantillon, la complétude des dossiers d'ouverture de comptes	
<b><u>A.2 - Traitements des comptes dormants et comptes clôturés.</u></b>	
S'assurer de la conformité et de l'efficacité du processus de clôture de comptes clients	
Editer l'état des comptes clôturés	
Examiner la complétude des dossiers de comptes clôturés	
<b><u>A.3 - Gestion des comptes</u></b>	
Examiner les comptes de dépôt et de provision clientèle (DAT - Provisions)	
<b><u>A.4- Processus d'Emission et de traitement de chèquiers et de titre</u></b>	
Editer l'état des chèques délivrés par la banque (guichet et de banque)	
Contrôler sur la base d'un échantillon les chèques de banque et guichet	
<b><u>B- Processus gestion des opérations de caisse (Retraits, versement, change manuel).</u></b>	
<b><u>C- Processus de manipulation des fonds (dinars et devise) et encaisses</u></b>	
Réaliser un Inventaire des encaisses dinars et devises	
Vérifier la couverture en assurance des encaisses	
Examiner les P V des caisses (Dinars & Devises) et DAB et caisse régie	
Examiner la gestion dde la location des coffres	
Examiner la régularité des opérations de retraits et de versements et le respect des plafonds fixés par la procédure,	
Examiner les erreurs de caisse dinars et devise et de faux billets	
Vérifier les dépenses de fonctionnement de l'agence	
<b><u>D- Processus de traitement des opérations de change</u></b>	
S'assurer de la conformité et de la régularité des opérations de change manuel	
S'assurer de la conformité et de la régularité des opérations des allocations touristiques	

Source : la direction d'audit interne

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

### ➤ **Lettre de mission :**

L'auditeur reçoit la lettre de mission qui est un mandat du 22/04/2013, c'est un document qui fait déclencher la mission d'audit, signé par le directeur général, et adressé par le directeur d'audit pour informer les responsables concernés de la réalisation des audits interne planifiés à l'avance. Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès à l'agence à auditer, cet ordre de mission comprend :

- Objet de la mission.
- Date de la mission.
- Les membres de l'équipe.
- La durée prévue.

Cette lettre de mission est présentée comme suit :



## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam



### Direction de l'Audit Interne

A Monsieur le Directeur d'agence Kouba

Lettre de Mission

**Objet** : Mission d'audit du 22/04/2019.

Conformément au planning de contrôle, nous vous informons qu'une mission d'Audit, visant l'agence de Kouba, se déroulera du 22/04/2019 au 02/05/2019 et sera effectuée par messieurs Amel AZZOUZ.

Nous vous remercions d'instruire vos services à l'effet de nous fournir tous renseignements et documents nécessaires à l'exercice de notre mission.



Copie P/1 : Monsieur le Directeur Général.

Source : par nous-mêmes

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

### ➤ **Prise de connaissance de l'agence auditée :**

La prise de connaissance consiste à recueillir des informations sur l'agence à auditer et de réunir ces informations. Elle a pour but de préciser le périmètre de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les documents les plus divers pour avoir une connaissance générale sur l'agence à auditée, cette étape repose généralement sur l'analyse de la procédure des services de l'agence et la grille d'analyse des tâches.

L'agence Kouba est en exploitation depuis le 16 Juin 2015. Elle a connu une croissance assez remarquable de son activité. En effet, le nombre de comptes courants domiciliés à son niveau est passé de 115 en fin du 3eme trimestre 2017 à 225 comptes au 3eme trimestre 2018, et de 475 compte Retail ouvert (Comprenant les comptes cheque, cheque devise, épargne et compte de règlement) à 1103, pour la même période.

L'agence a enregistré une importante évolution du produit bancaire pour la même période, enregistrant ainsi une hausse de (+66%).

### ➤ **Examen de l'organigramme de l'agence :**

L'examen de l'organigramme de l'agence se fait au préalable avant d'être sur terrain, c'est une sorte d'audit sur pièce où l'équipe d'audit concernée fait une étude nominative sur l'organigramme de l'agence, identification des postes vacants, examen des fiches de postes, appréciation des réalisations des objectifs commerciaux et examen de la gestion des habilitations.

#### - **Organigramme de l'agence :**

L'organigramme de l'agence corporate auditée est représenté dans **l'annexe 4**.

Comme notre mission porte sur l'audit caisse on va faire une prise de connaissance nominative sur la cellule caisse :

#### ➤ **Caissier principal :**

Il a pour mission :

- La gestion de la caisse principale.
- L'alimentation et la réception des fonds de caisses secondaires.
- L'envoi de fonds à la caisse centrale et le pourvoir des DAB en billets de banque constituent les tâches principales inhérentes à ce poste.
- Procéder à l'arrêter et à la clôture de la caisse (DZD/DEV) en fin de journée.
- Effectuer le versement de son encaisse en fonction du seuil autorisé et en fin de journée à la caisse principale.
- Effectuer des opérations de change (Achat/Vente) de la clientèle.

#### ➤ **Chef de cellule caisse :**

A pour mission :

- Réception des fonds des caisses secondaires en dinars et en devises (transfert inter-caisses)

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

- Vérification de l'authenticité et la validité des billets de banque et reconnaissance de l'exactitude des montants versés ou retirés de la caisse (DZD/DEV).
- Alimentation des caisses secondaires (DZD/DEV).
- Alimentation du distributeur automatiquement de billets « DAB/GAB ».
- Présentation des espèces pour le versement à la caisse centrale.
- Versement et retraits de fond à la caisse centrale (DZD/DEV).
- Répartition adéquate des tâches et soutien au personnel opérant sous son autorité.
- Contrôles périodiques des caisses.
- Tenue des registres des fonds.
- Vérification et contrôle des opérations comptabilisées dans la journée.
- Veiller au respect des normes de contrôle et de sécurité.
- Accueillir les clients lors des opérations de versement ou de retrait pour être effectuées dès les comptes appropriés.
- Vérifier l'authenticité et la validité des billets de banque et reconnaître l'exactitude des montants versés ou retirés de la caisse (DZD/DEV).
- Traiter les opérations de versements et retraits espèces (DZD/DEV) et les faire enregistrer sur le système T-24.
- Vérifier régulièrement les fonds de la caisse.
- Vérifier et contrôler des opérations comptabilisées dans la journée.
- Veiller au respect des normes de sécurité.

### ➤ **Le responsable de la cellule caisse :**

Le responsable de la cellule caisse a pour responsabilité de :

- Diriger, coordonner, suivre et contrôler l'activité de la cellule caisse ;
- Respecter les mesures de sécurité en matière de conservation des encaisses ;
- Gérer de façon efficiente la trésorerie de l'agence ;
- Veiller à l'accomplissement des tâches dévolues à la cellule caisse ;
- Veiller au respect des procédures de traitement conformément à la réglementation en vigueur et aux normes de sécurité et aux normes de sécurité ;
- Veiller à la répartition adéquate des tâches et moyens mis à la disposition de la cellule caisse ;
- Veiller à la polyvalence des agents relevant des activités de sa cellule ;
- Contrôler et valider les régularisations des écritures comptables erronées ;

### ➤ **Les opérations diverses :**

Ces opérations sont exécutées par le délégué aux opérations diverses rattaché directement au responsable de la cellule caisse. Elle concernant notamment :

- Traitement des virements émis et reçus en Dinars et en Devises ;
- Traitement des virements émis et reçus ARTS et ordinaires ordonnés par la clientèle DZD et DEV ;
- Traitement des remises de chèques et effets sur nos caisses ;
- Traitement des remises chèques et effets payables sur les confrères (télé compensation) ;
- Traitement des chèques et effets impayés ;
- Traitement des opérations de change manuel ;
- Traitement des demandes de chèques de banque clientèle ;

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

- Traitement des opérations de placement (Bons d'investissement).

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


C'est l'un des outils que l'auditeur utilise pour réaliser sa mission, et permet d'illustrer l'ensemble des tâches effectuées au sein de l'organisation et les personnes qui les accomplissent.

### ➤ Identification des zones de risques :

Cette étape s'appuie sur diagramme de circulation des documents et le tableau des risques, Il s'agit en fait d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire.

### ➤ Questionnaire du Contrôle Interne (processus manipulation des fonds et encaisse) :

Ce questionnaire permet d'apporter un jugement de qualité sur l'ensemble de mesures de sécurité mises en œuvre pour la maîtrise du fonctionnement des activités, et par conséquent apporter des améliorations susceptibles de rendre le contrôle interne plus performant.

 Questions	Oui	Non	Observation
Est-ce que la séparation des tâches est respectée ?	X		
Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'agence ?	X		
Est-ce qu'il existe un manuel des procédures internes ?	X		
Les opérations de retraits et de versements sont-elles toujours respectées ?	X		
Est-ce les plafonds fixés par la procédure sont-ils respectés ?	X		
La situation de caisse dinars et devise et les billets sont-ils vérifiés quotidiennement ?	X		

Source : Réalisé par nous-mêmes

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

### ➤ Tableau d'analyse des risques :

Nous avons précédé à l'élaboration du tableau d'analyse des risques après avoir établi notre questionnaire du contrôle interne :

Tâches	Objectifs	Risques	Dispositif de contrôle
Assurances des encaisses.	Vérifier la couverture en assurance des encaisses.	- Voles. - Dépassement des pertes par rapport au seuil d'assurance.	Le montant ne doit pas dépasser les 160 000 DA
Gestion de la location des coffres	Examiner la gestion des coffres	- Erreur de comptabilisation. - Incendie.	Système d'alarme sophistiqué.
Gestion de caisse dinars et devise et billets.	Examiner la situation de caisse.	-Omission des factures. - Erreur de caisse ; - Faux billets.	Mettre en place un contrôle journalier pour la vérification.
Gestion des dépenses de fonctionnement.	Réduction des dépenses.	- Augmentation de seuil de dépense. - Dépenses hors exploitation.	Le besoin doit être exprimé systématiquement par un responsable autorisé du service demandeur.

Source : Réalisé par nous-mêmes

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

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

Audit du processus manipulation des fonds et encaisse

date : 22/04/2019

Agence auditée : Kouba

### Rapport d'orientation

Dans le présent rapport, nous allons présenter les objectifs généraux se rapportant avec les objectifs du contrôle interne, les objectifs spécifiques de la mission d'audit du processus manipulation des fonds et encaisse et enfin, le champ d'action.

#### Objectifs généraux :

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

Ainsi les objectifs généraux liés au service approvisionnement peuvent se résumer dans les points suivants :

- S'assurer que toutes les opérations de caisse sont faites dans les règles.
- Evaluer le système de contrôle interne des encaisses dinar et devise et fonds.
- Proposer des conseils à l'agence afin de prendre les bonnes décisions.

#### Objectifs spécifiques

Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones des risques antérieurement identifié à l'aide du tableau d'analyse des risques.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit du processus manipulation des fonds et encaisse au sein de l'agence se résument en :

- Assurer un suivi quotidien de la caisse.
- Procéder à l'application de l'organigramme et des procédures en vigueur.
- Analyse des procédures mises en place.

#### Champ d'action

Pour atteindre les objectifs, nous allons fixer un champ d'action à nos investigations :

- Les distributeurs.
- Caisse régie.



Source : Etablie par nous-mêmes

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

### 3.2.2- Phase de réalisation :

#### ➤ Réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture s'est tenue le 23 avril 2019 à 9h avec le chef de section et le chef service caisse. Nous avons commencé par nous présenter, ensuite une présentation du service, objectif et du plan du travail a été faite. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Le 23/04/2019

Mission d'audit de service caisse

### Procès-verbal

**Objet :** Réunion d'ouverture

**Ordre du jour :** « Examen du rapport d'orientation »

#### Participants :

- Les auditeurs :
  - Bouraoui kamel
  - Djamel salim
- Les audités :
  - Chef de section
  - Chef service caisse

La réunion d'ouverture a eu lieu le 23/04/2019, à 9h au sein de l'agence Kouba

Les auditeurs :

Les audités :



Source : Réalisé par nous-mêmes

## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

### ➤ Travail sur le terrain :

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

### Situation des DAB I & DABII au 23/04/2019

#### Procès-verbal d'arrêt de caisse DAB

L'an Deux mille Dix Sept et le dix-neuf Septembre il a été procédé au contrôle de la Caisse DAB I & DAB II(DZD) suivantes, arrêté au **23/04/2019**.

Situation DAB	DAB I	DAB II
Solde comptable arrêté au 23/04/2019	<b>1 041 000DA</b>	<b>2 242 500 DA</b>
Solde physique arrêté au 23/04/2019	<b>1 041 000 DA</b>	<b>2 026 500 DA</b>
<b>Cassette 01 (06* 500 Billet) (201* 500 Billet)</b>	3 000 DA	100 500 DA
<b>Cassette 02 (872* 1000 Billet)</b>	872 000 DA	
<b>Cassette 03 NEANT</b>		
<b>Cassette 04 (918*2000 Billet)</b>		918 000 DA
<b>Rejets :</b>		
<b>500 Billet</b>	000,00	000,00
<b>1000 Billet</b>	000,00	000,00
<b>2000 Billet * 09 Coupons</b>	166 000 DA	000,00
Écart arrêté au 23/04/2019	<b>000,00</b>	<b>216 000 DA</b>

La situation de l'arrêt de caisse se fait par la comptabilisation du solde physique où on comptabilise les différents types de billets et les pièces de monnaie en le comptabilisant par rapport au solde comptable pour voir l'écart. **Voir annexe 05**

### ➤ Fiche de constat (FRAP) :

\* High (H), MEDIUM (M), Low (L)



## CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam

<b>FICHE DE CONSTAT</b>			
<b>Direction Audit Interne.</b>			<b>Encaisse/1601</b>
<b>Préparée par</b>	<b>A.G</b>		
<b>Date</b>	<b>23/04/2019</b>	Référence de la fiche de contrôle	<b>02/019</b>
<b>Validée par le D A.I.</b>	<b>23/04/2019</b>		
<b>Processus</b>	Gestion des opérations des caisses régie, DAB, dinars et devises		
<b>Référentiel cible</b>	<b>Conformité des encaisses physiques aux encaisses comptables des existants.</b> « Procédure portant modalités de prise en charge des dépenses fonctionnement des agences et des caisses régies »		
<b>Constat</b>	Existence d'un écart (déficit) de 216 000,00 DA entre le solde comptable et le solde physique du DAB (journée du 23/04/2019). Présence d'un écart (déficit) de 243,41DA, entre le solde comptable et le solde physique de la caisse principale (journée du 23/04/2019). Absence la mention « Bon à payer » sur les pièces justificatives. Présence d'un écart du 3000,00 DA entre le solde physique et le solde comptable de la caisse régie.  Solde comptable :            77 350    DA Solde physique :            74 350    DA Ecart :                            3000    DA  L'écart concerne la non comptabilisation de la facture n° 1017902 du 23/04/2019 (Sarl OMAR AUTO) dans le système (logiciel).		
<b>Risque</b>	Erreurs de caisse répétitives. Perte financière		
<b>Cotation du risque</b>	M		
<b>Recommandations</b>	Assurer un suivi quotidien du DAB et de la caisse régie		
<b>Conclusion du contrôle à l'issu des travaux</b>			
<b>Validée par la structure auditée</b>			

Source : direction d'audit interne

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

### **3.2.3- Phase de conclusion :**

On synthétise dans cette phase toutes les étapes de la mission d'audit, en mettant l'accent beaucoup plus sur les constats de la mission en termes de défaillances détectées à travers une évaluation du service caisse, afin de proposer des recommandations et suivi.

Dans cette phase on va par les étapes suivantes :

- Projet de rapport.
- Réunion de clôture.
- Le rapport d'audit final.
- Plan d'action.

#### **➤ Le projet de rapport :**

Le projet de rapport n'est pas un rapport final pour trois raisons : l'absence de validation générale, il ne contient pas de réponse des audités aux recommandations et son plan d'action est transparent.

Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport soit rédigé en cours de mission et avant la tenue de la réunion de clôture.

L'auditeur se base sur deux choses les fiches de constats et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

#### **➤ Réunion de clôture :**

Dans cette réunion on informe les responsables et les inciter à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour corriger les anomalies, ainsi que la validation des constats.

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

Mission d'audit de du service caisse

le : 29/04/2019

Agence audité : Al Salam Kouba

### **PROCÈS VERBAL**

**Objet :** Réunion clôture

**Ordre de jour :** Examen du « rapport d'orientation »

**Participants :**

**- Les auditeurs :**

- Bouraoui kamel
- Djamel Salim

**- Les audités :**

- Chef de service caisse

La réunion de clôture a eu lieu le 29/04/2019, à 11h00 au sein de l'audit avec le chef de service caisse afin de cerner les observations relatives à notre rapport de synthèse. A cet effet, nous avons procédé à la lecture de l'ensemble des observations susceptibles d'influer négativement sur le bon fonctionnement de cette structure. Pour permettre le contrôle et la vérification de cette activité jugée importante et sensible, il est nécessaire de procéder à l'application de l'organigramme et des procédures en vigueur.

**Source :** Réalisé par nous-mêmes

➤ **Le rapport d'audit final :**

Ce rapport doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible et récapitule tous les dysfonctionnements relevés ainsi que les recommandations apportées pour remédier les anomalies et les problèmes détectés.

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

### **Rapport d'audit**

**Structure auditée :** Fonction de caisse de l'agence Kouba.

**Mission d'audit :** Audit du processus manipulation des fonds et encaisses.

Date du rapport : 01/05/ 2019.

**Destinataires :**

- Direction Générale
- Service caisse

**Rédigé par :**

**Validé par :**

**Approuvé par :** Chef de mission

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'agence pour procéder à l'audit du service caisse, notre travail consistait à donner une opinion sur ce service.

Cette mission s'est déroulée au sein du service caisse. Elle a concerné non seulement ce service mais également tous les services susceptibles d'être sollicités tout au long de la procédure des encaisses.

Une visite sur le terrain a été effectuée et un questionnaire de contrôle interne est établi et des Durant notre mission nous avons évalué la procédure d'approvisionnement et relevé un certain nombre de faiblesses auxquelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous.

**Faiblesse n°1 :** Absence la mention « Bon à payer » sur les pièces justificatives.

**Recommandation :**

- Mettre un dispositif de contrôle afin de vérifier toutes les pièces justificatives.

**Faiblesse n°2 :** Existence d'un écart (déficit) entre le solde comptable et le solde physique du DAB.

**Recommandation :**

- Vérification quotidienne des billets erronés.

**Faiblesse n°3 :** Erreurs répétés concernant la non comptabilisation des factures.

**Recommandation :**

- Acquisition d'un système de comptabilisation permettant de détecter la non disponibilité de la facture en relation avec la saisie effectuée.

**Source :** Réalisé par nous-mêmes

## **CHAPITRE III : Cas Pratique Au Sein De La Banque Al Salam**

---

### **Conclusion :**

A travers notre étude, nous avons vu l'importance de la fonction de L'audit interne est une partie intégrante du système de contrôle interne et ses interventions organisées et méthodiques en référence aux normes universelles en la matière lui permettent de contribuer de façon permanente à l'amélioration du dispositif du contrôle interne et à sa promotion au niveau de toutes les fonctions de la banque.

En effet, la missions d'audit du cas pratique a relevé les faiblesses sur les procédures de travail et les volets organisationnels .Elle attire par conséquent, d'une manière précoce l'attention des responsables sur les risques potentiels qui peuvent se manifester en cas de persistance de ces manquements et pousse ainsi, les auditeurs lors de leur travaux de vérification à explorer également en concertation avec les responsables des structures auditées les solutions et mesures à prendre pour remédier aux dysfonctionnements relevés et limiter leur impact sur le plan financier et l'image de la banque.

Il est clair donc que l'audit dans son rôle de veille critique sur la qualité du contrôle interne, contribue d'une façon indéniable au développement de la performance de la banque et à la création de valeur au même titre que ses autres fonctions.

# ***CONCLUSION GENERALE***

## Conclusion générale

---

### CONCLUSION GENERALE :

La réalisation des objectifs fixés par la banque passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, son fonctionnement doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Tout au long de notre travail, notre objectif était de démontrer la contribution de l'audit interne à la performance de la banque, en menant la mission d'audit de la situation de caisse au sein de l'agence, ces opérations de caisse deviennent plus efficaces et efficientes du fait que la direction d'audit mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant ses risques, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de la banque.

Nous avons essayé de démontrer dans la théorie que la fonction de l'audit interne à une incidence sur l'efficacité et l'efficience du système du contrôle interne, elle intervient à réduire les risques liés aux activités de la banque.

A cet effet, durant notre stage au sein de la banque Al Salam Dely Ibrahim, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance par un bon contrôle du contrôle interne et à la réalisation des objectifs de celle-ci. Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette banque, on a testé si la mission d'audit interne contribue vraiment à la maîtrise des risques liés aux activités auditées, c'est dans cette perspective que nous avons tenté de montrer si la direction d'audit applique les procédures et directives de la direction générale par un petit questionnaire, afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

Autre point ressorti de ce travail, nous a permis de voir que l'audit interne est un outil indispensable pour toute organisation et est considéré comme le contrôle du contrôle. Il leur permet une meilleure organisation ainsi qu'un bon fonctionnement de leurs services et une bonne application des procédures mises en place par la direction générale, il est donc primordial que la pratique de ce dernier ne soit pas négligée par toute organisation désirante à être performante et efficace. **((Hypothèse 01 confirmée))**

D'après le premier et le deuxième chapitre, on a constaté que l'audit interne jouer un rôle essentiel dans l'évaluation du système de contrôle interne. Il vise non seulement à évaluer l'efficacité de contrôle interne, mais aussi la vérification de son existence. L'évaluation de l'efficacité de système de contrôle interne peut assurer l'efficacité et l'efficience de la banque.

## Conclusion générale

---

L'audit interne est aujourd'hui un outil principal dans la gestion des risques. À ce stade, nous avons essayé de présenter le rôle que joue ce dernier dans le processus de management des risques. En effet, l'audit interne, tel que déterminé par l'IIA, apporte au Conseil une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité, afin que les principaux risques de la banque soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien. Les risques ont de tout temps été un sujet clé pour les auditeurs internes, selon l'IIA suit au cadre référence publié par le COSO, les auditeurs internes ont toujours été considérés comme des « Champions » dans le domaine des risques. **(Hypothèse 02 confirmée)**

La mission de l'audit interne commence par la préparation d'un plan d'audit élaboré par la cellule d'audit, le déroulement de cette mission se base sur trois phases :

La phase de préparation qui consiste à collecter les informations sur l'agence à auditer en utilisant des outils de recueil de l'information tel que le questionnaire du contrôle interne, l'observation et l'entretien avec les audités. La phase de réalisation consiste à vérifier et comparer les informations recueillies avec la réalité du terrain, de relever les dysfonctionnements existants et faire des recommandations qui permettent d'y remédier, en fin, la phase de conclusion consiste à rédiger un rapport d'audit interne contenant les résultats de l'intervention de l'auditeur. **(Hypothèse 03 confirmée).**

Ce qu'on a pu constater d'après notre mission d'audit menée au niveau de cette agence, que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système du contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels.

La fonction de l'audit interne veille sur l'efficacité du système du contrôle interne en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et défaillances du système de contrôle ainsi que l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation. En effet, un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans le maintien voire l'amélioration des performances d'une banque ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur solide et durable.



***BIBLIOGRAPHIE***

## **Bibliographie**

---

### **BIBLIOGRAPHIE :**

#### **LISTE DES OUVRAGES :**

1. Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013
2. Alain Fernandez, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition Eyrolles, 2008.
3. ANELKA Taylor, DHENIN Jean-François, Pico Pilipheh, POUMEROULIE Michel, Collectif, « *Économie - Droit* », Édition Bréal, France, 2004.
4. BELLUT Serge, « *Les processus de la décision* », Édition Afnor, France, 2002.
5. BRENNEMANN Rudolf, SEPARI Sabine, « *Economie d'entreprise* », Édition Dunod, Paris, 2002.
6. CALLAT Allain, « *Management des entreprises* », Édition Hachette Livre, 2008.
7. COHEN Elie, « *Dictionnaire de gestion* », Édition la Découverte, Paris, 2001.
8. Collection C'est facile, « *Économie de l'entreprise* », Édition Lasary, Alger, 2001.
9. DORIATH Brigitte, GOUJET Celine, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* » 3eme Édition, Dunod, Paris, 2007.
10. Élisabeth Bertin, « *audit interne enjeux et pratique à l'international* », édition Eyrolles, paris, 2007
11. Gerard Valin & AL J.-F. Cavanou, C. Guttman, J. Le Vouch, « *Controlor & Auditor* », Edition Dunod. Paris.
12. Jacques Renard, « *Audit interne : ce qui fait débat* », édition Maxima, Paris, 2003.
13. Jacques Renard, « *théorie et pratique de l'audit interne* », 7e édition, Eyrolles, paris, 2010.
14. Khelassi. Reda, « *L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne* », 2 eme éditions Houma, Alger, 2007.
15. LAWRENCE B. SAWYER, « *La pratique de l'audit interne* », 2eme Édition, IIA, 1976
16. MARIE CAROLINE Morand, « *La performance globale et ses déterminants* », 2008.
17. Mémento pratique Francis Lefebvre, « *Audit et commissariat aux comptes* ». Edition Francis Lefebvre. Paris, 2010
18. Mikol A., 2000, "forme d'audit : L'audit interne", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris.
19. Mohammed-Hamzaoui, « *Audit gestion des risques et contrôle interne* », Edition village mondial, paris, 2005
20. RENARD Jacques, « *Théorie et pratique du l'audit interne* », 7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009.

## **Bibliographie**

---

21. Robert Obert Marie-Pierre Mairesse, « *comptabilité et audit : manuel et applications* », 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2009
22. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « *Audit interne et référentiels de risques* », Édition Dunod, Paris, 2010.
23. Schick. P, « *Mémento d'audit interne* », Edition Dunod, Paris, 2007
24. THIERY- DUBUISSON Stéphanie, « *Audit* », Édition la Découverte, Paris, 2004

### **THESES :**

1. Ammar. S, « *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne* », IHEC, 2007
2. Chekroun Meriem, thèse doctorat LMD, « *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises* »
3. Olivier Henbach, thèse de doctorat : « *le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : line approche par le contrat psychologique* », Toulouse, 2000
4. Ziani Abdelhak, thèse doctorat, « *le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise* », Tlemcen, 2013/2014

### **SITE INTERNET ET REVUE, ARTICLE :**

1. Abdesselam Medjoubi, séminaire « *généralité sur l'audit interne* », Alger, janvier 2013.
2. ANGELE Dohou et NICILAS Berland, « *Mesure de la performance globale des entreprises* », 28eme congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitier
3. Beasley M, Salterio S., 2001 "The Relationship Between Board Characteristics and Voluntary Improvements in Audit Committee Composition and Experience", p.23. Disponible sur: [http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?](http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1000000)
4. H. Abdelwahed, « *Guide pour l'utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises* », 2011.
5. KPMG, 2006. "Audit committee Institute, Outil 1 : Exemple de charte du comité d'audit", KPMG AUDIT, p.2 ([www.audit-committee-institute.fr](http://www.audit-committee-institute.fr))
6. Normes IFACI [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf*, Edition 2013

## Bibliographie

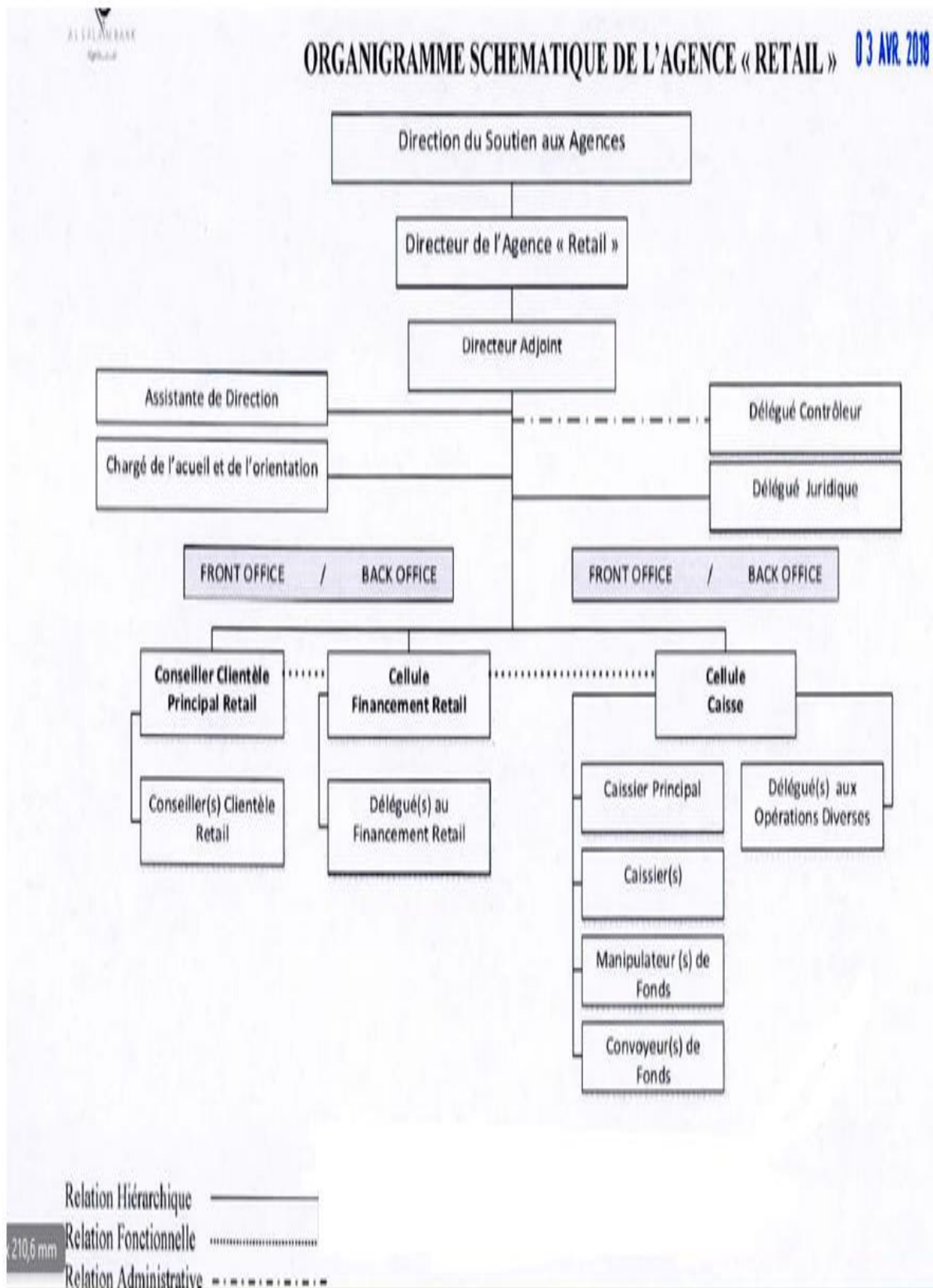
---

7. PORTER, Michael, « How competitive Forces Shape Strategy», HARVARD BUSINESS Review, March/April 1979. In: JOHNSON Gerry, WHITTINGTON
8. PWC, 2008. “Les perspectives et les enjeux de l’audit interne en 2012”, lettre de l’audit interne, n°11 par « Price WaterHouse Coopers ». Disponible à [http://www.Pwc.fr/ameliorer\\_la\\_performance\\_de\\_audit\\_interne.html](http://www.Pwc.fr/ameliorer_la_performance_de_audit_interne.html). pdf.
9. PWC.2008 “La Pratique de L’audit interne aux Etats-Unis”, la lettre de l’audit interne n°12, « Enquête PWC sur l’audit interne 2008 ». Disponible à : [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
10. Report and Recommendations of The Blue Ribbon Committee on Improving The Effectiveness of Corporate Audit Committees, 1999 NYSE, New York, p.21. Disponible à: <http://www.nyse.com/pdfs/blueribb.pdf>.
11. The Institute of Internal Auditors Institute of Internal Auditors, [www.iaa.org.uk](http://www.iaa.org.uk).
12. [www.larfc.com/seekrcf/RcfPdf/fich\\_085\\_059.pdf](http://www.larfc.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf)
13. <http://www.auditsocial.net>
14. [www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf](http://www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf)
15. [http://cermat/iae.univ-tours.fr//IMG//pdf//Communication\\_Eustache\\_Wa\\_Mandzila](http://cermat/iae.univ-tours.fr//IMG//pdf//Communication_Eustache_Wa_Mandzila)
16. [www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf)
17. [http://www.memoireonline.com/11/13/7724/m\\_L-impact-des-innovations-financieres-sur-la-performancefinanciere-des-banques-tunisiennes-cas-de22.html](http://www.memoireonline.com/11/13/7724/m_L-impact-des-innovations-financieres-sur-la-performancefinanciere-des-banques-tunisiennes-cas-de22.html)

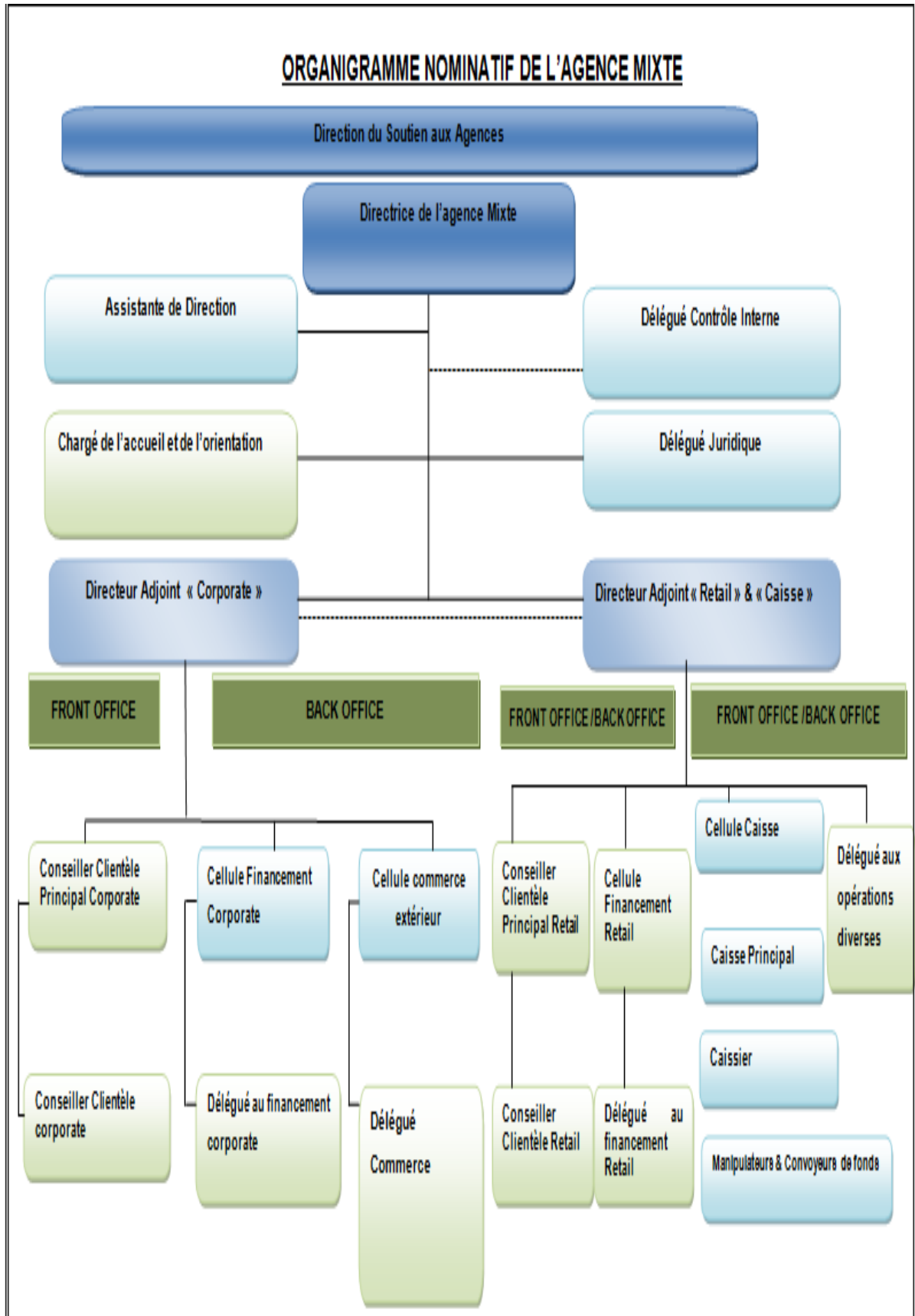
***ANNEXE***

# Annexe

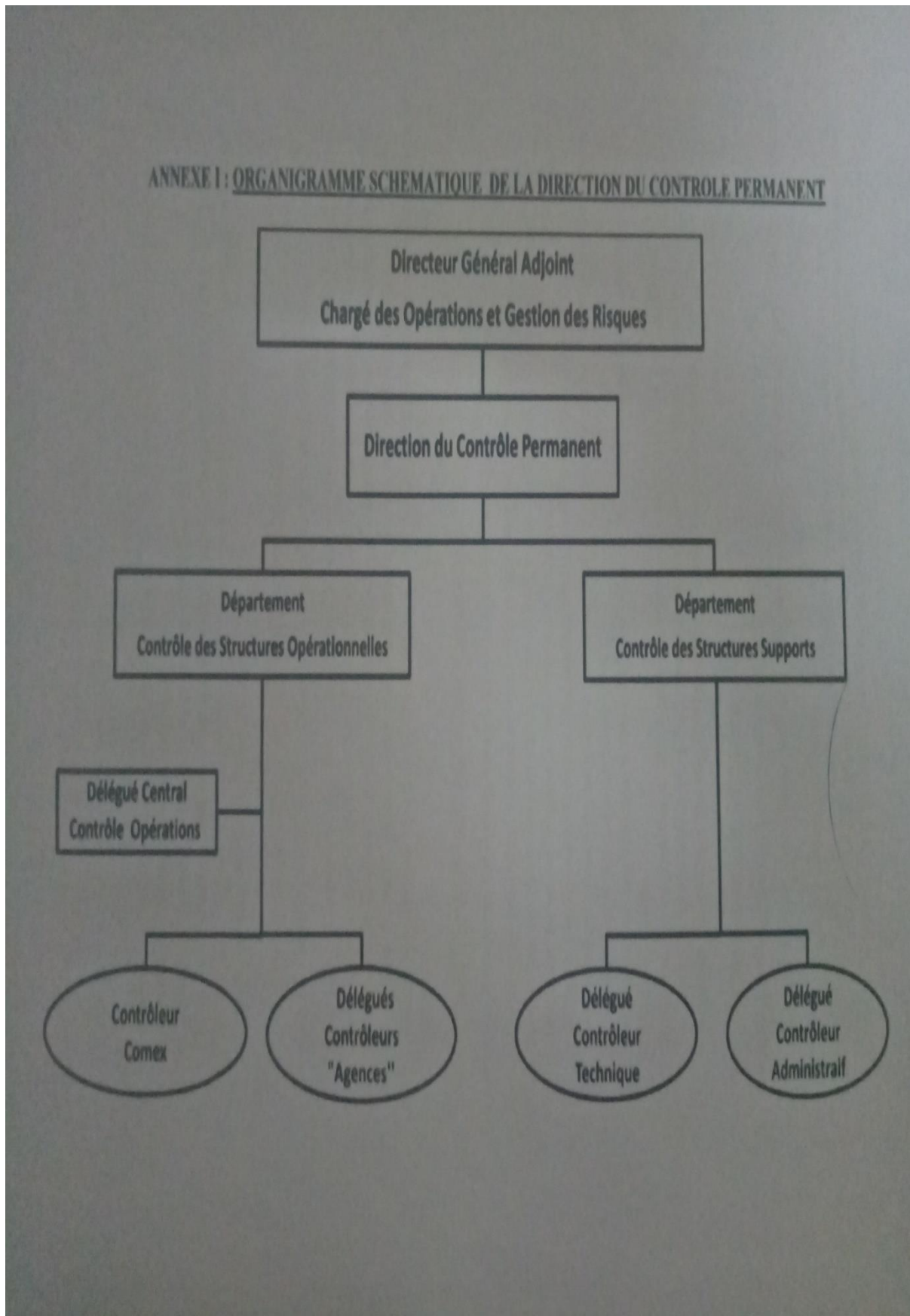
## ANNEXE : ANNEXE N° 01 :



ANNEXE N° 02 :

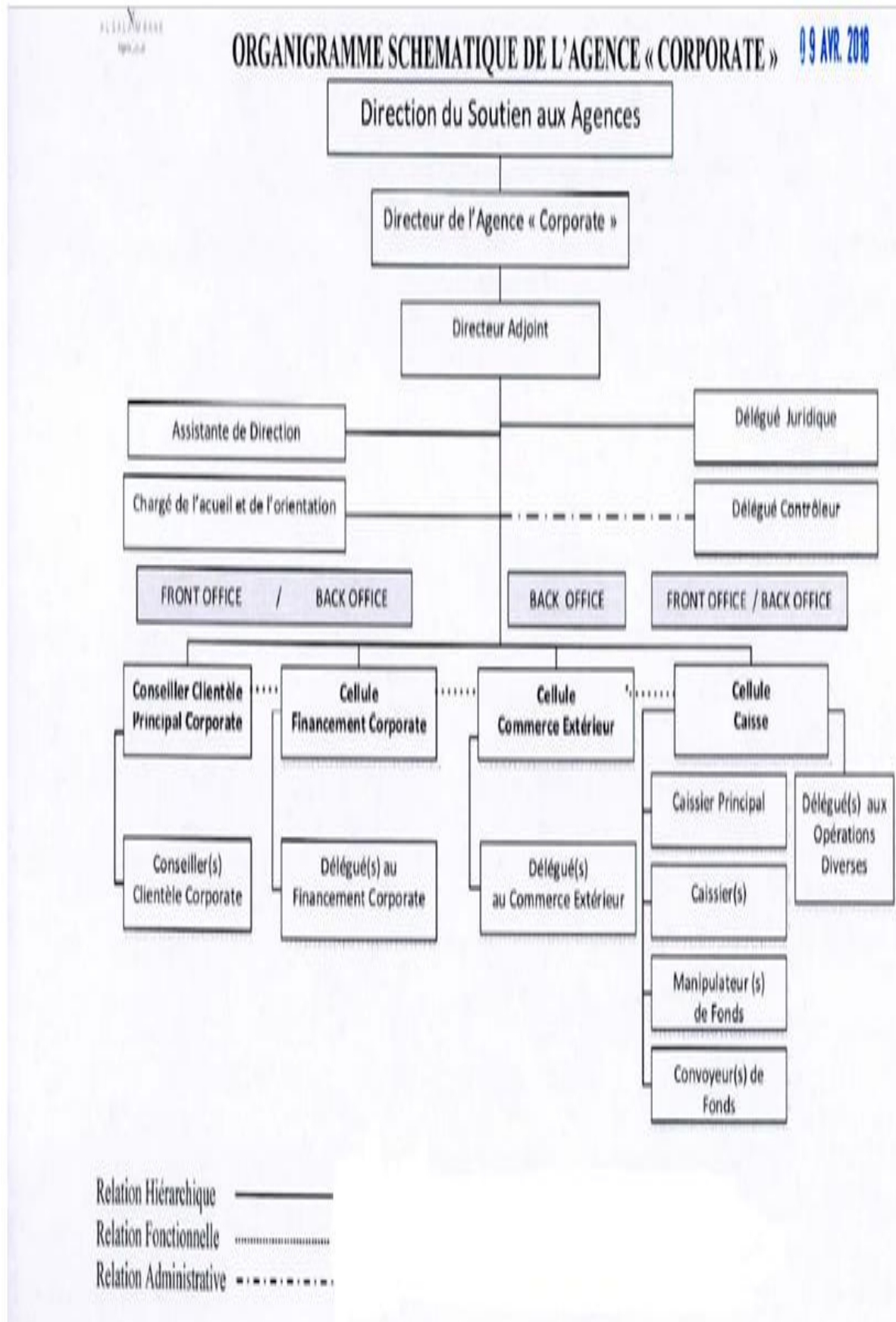


ANNEXE 03 :





ANNEXE N° 04:



## Annexe

---

### ANNEXE N° 05 :

#### Situation de l'arrêt de caisse Dinars :

Situation Caisse Dinars		
<b>Solde comptable arrêté au 23/04/2019</b>	<b>4 108 985,59</b>	<b>DA</b>
<b>Solde physique arrêté au 23/04/2019</b>	<b>4 108 229,00</b>	<b>DA</b>
Billet 2000DA (1396*B 2000)	2792 000	DA
Billet 1000DA (569*B 1000)	569 000	DA
Billet 500DA (559*B 500)	279 500	DA
Billet 200DA (2327*B 200)	465 400	DA
Monnaie pièces :		
Pièces 200 DA (11*200DA) Pièces 100 DA	2 200	DA
(5*100DA) Pièces 50DA (9*50DA)	500	DA
Pièces 20DA (1*20DA)	450DA	
Pièces 10DA (9*10DA)	20	DA
Pièces 5DA (9*5DA)	90	DA
Pièces 2DA (7*2DA)	45	DA
Pièces 1DA (10*1DA)	14	DA
	10	DA
<b>Écart arrêté au 23/04/2019</b>	<b>243,41</b>	<b>DA</b>

# Tables des matières

---

Remerciements

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des annexes

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE : .....	A
CHAPITRE I : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE ET LE CONTROLE INTERNE.....	2
Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....	2
1.1- Définition : .....	2
1.2- Evolution de l'audit interne : .....	3
1.3- Caractéristiques et objectifs de d'audit interne.....	4
1.3.1- Caractéristiques de la fonction d'audit interne.....	4
1.3.1.1- Activité d'évaluation indépendante : .....	4
1.3.1.2- Activité d'assistance du management : .....	4
1.3.2- Objectifs de d'audit interne.....	5
1.4- L'organisation de l'audit interne : .....	5
1.4.1- L'organisation du travail : .....	6
1.4.1.1- La charte d'audit : .....	6
1.4.1.2- Le plan de l'audit interne : .....	6
1.4.1.3- Le manuel d'audit interne .....	7
1.4.1.4- Les dossiers d'audit : .....	7
1.4.1.5- Les papiers de travail : .....	7
1.4.1.6- Les moyens matériels : .....	8
1. 5- Code de déontologie : .....	8
1.5.1- Les principes : .....	8
1.6- Les normes de l'audit interne : .....	9
Section 02 : Les formes d'audit et ses fonctions proches .....	11
2.1- Les formes de l'audit interne : .....	12
2.1.1- Les audits financiers et comptables : .....	12
2.1.2- L'audit de la gestion : .....	12
2.1.3- L'audit opérationnel : .....	12
2.1.4- L'audit de stratégie .....	13
2.1.5- Audit social .....	13

## Tables des matières

---

2.1.6- L'audit juridique : .....	13
2.1.7- L'audit organisationnel : .....	14
2.1.8. L'audit marketing : .....	14
2.1.9. L'audit informatique : .....	14
2.2- Les fonctions proches de l'audit interne : .....	14
2.2.1- L'audit interne et l'audit externe : .....	14
2.2.2- L'audit interne et le contrôle de gestion : .....	16
2.2.2.1- Les ressemblances : .....	16
2.2.2.2- Les différences : .....	16
2.2.3- L'audit interne et l'inspection : .....	17
2.2.4- Management des risques (risk management) : .....	18
2.2.4.1- Les missions de management des risques : .....	19
2.2.5- Audit interne et la fonction qualité : .....	20
2.2.5.1- La qualité totale : .....	20
Section 03 : Le contrôle interne .....	20
3.1- Définition du contrôle interne : .....	20
3.2- Les référentiels COSO du contrôle interne : .....	21
3.3- L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne.....	22
3.4- Les niveaux de contrôle : .....	23
3.5- Les principaux objectifs du contrôle interne.....	24
3.6- La relation entre le système du contrôle interne et l'audit interne : .....	26
3.7- Les conditions d'un bon contrôle interne .....	27
3.7.1- L'environnement du contrôle .....	27
3.7.2- La procédure d'évaluation des risques de l'entité : .....	27
3.7.3- Le système d'information et le processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication : .....	27
3.7.4- Les activités de contrôle : .....	27
3.7.5- La surveillance des contrôles (pilotage) : .....	28
3.8- Le pilotage du système de contrôle interne par l'auditeur interne : .....	28
3.8.1- L'importance du pilotage du contrôle interne : .....	28
3.9- Evaluation du système de contrôle interne par l'auditeur interne.....	29
3.9.1- Les méthodes subjectives : .....	29
3.9.2- Les méthodes objectives : .....	30
3.10- Les limites du contrôle interne : .....	32
CHAPITRE II : LA DEMARCHE DE L'AUDIT INTERNE ET SES APPORTS SUR LA PERFORMANCE .....	35
Section 01 : Généralités sur la performance d'une organisation.....	35

## Tables des matières

---

1.1- Définition de la performance : .....	35
1.2- Indicateur de performance : .....	35
1.3- Les objectifs de la performance : .....	36
1.4- Les composants de la performance : .....	36
1.5- Les types de la performance.....	37
1.5.1- La performance organisationnelle.....	37
1.5.2- La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	38
1.5.3- La performance humaine .....	39
1.5.4- Performance interne .....	39
1.5.5- Performance externe .....	39
1.6- Les catégories d'indicateurs : .....	40
1.6.1- Les indicateurs de moyen : .....	40
1.6.2- Les indicateurs de résultat.....	40
1.7- Les mesures de la performance.....	41
1.7.1- Les critères quantitatifs .....	41
1.7.2- Les critères qualitatifs .....	41
Section 02 : La démarche de l'audit interne .....	41
2.1- Définition de la mission : .....	42
2.2- Les principes fondamentaux de la méthodologie : .....	44
2.3- Conduite des missions : .....	46
2.4- Phases fondamentales de la mission d'audit interne : .....	47
2.4.1- Phase de préparation : .....	48
2.4.2- Phase de réalisation : .....	50
2.4.3- Phase de conclusion : .....	50
Section 03 : L'audit interne et ses outils .....	51
3.1- Les outils de l'audit interne : .....	51
3.1.1- Les outils d'interrogation : .....	51
3.1.2- Les outils de description : .....	60
3.2- Le comité d'audit : .....	63
3.2.1- Le rôle du comité d'audit : .....	64
3.2.2- Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne.....	65
3.2.3- Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale.....	66
3.2.4- Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit .....	66
Section 04 : Les apports de l'audit interne sur la performance de la banque .....	67
4.1- Les risques liés à la mission d'audit : .....	67
4.2- Les Définitions du risque d'audit : .....	67
4.3- Les différents risques liés à la mission d'audit:.....	67

## Tables des matières

---

4.3.1- Le risque inhérent : .....	68
4.3.1.1- Risques généraux liés à l'organisation .....	68
4.3.1.2- Risque liés à la nature des opérations traitées :.....	68
4.3.2- Le risque de la fraude.....	71
4.3.2.1- Définition : .....	72
4.4- Gestion et maîtrise des risques : .....	73
4.4.1- L'identification et la caractérisation des risques .....	74
4.4.2- L'évaluation des risques .....	74
4.4.3- Le traitement des risques .....	74
4.4.4- Le suivi et le contrôle des risques : .....	75
4.5- Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques : .....	75
4.6- L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision : .....	76
4.6.1. Définition de la décision : .....	76
4.6.2. Les étapes de la décision : .....	76
4.6.2.1. Identification des problèmes : .....	76
4.6.2.2. Recherche des solutions : .....	76
4.6.2.3. Choix d'une ou plusieurs solutions : .....	76
4.6.2.4. Mise en œuvre de la solution : .....	77
4.6.2.5. Contrôle ou phase de suivi .....	77
4.6.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision .....	77
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA BANQUE AL SALAM ( agence corporate de Kouba ) .....	80
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	80
1.1- La création de la banque : .....	80
1.2- Les objectifs et les principes de la banque : .....	81
1.3- Les principaux produits et services offerts par Al Salam Bank Algeria : .....	81
1.4- La réglementation : .....	81
1.5- L'audit et les risques : .....	82
1.6- Organigramme de la banque : .....	83
Section 02 : La direction de l'audit interne et de contrôle permanent .....	85
2.1- Missions et rôle de la direction d'audit interne : .....	85
2.2- Organisation de la direction de l'audit interne : .....	88
2.3- Organigramme de la direction d'audit : .....	90
2.4- La direction du contrôle permanent : .....	92
Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne au sein l'agence Al Salam (situation de caisse) .....	93
3.1- Questionnaire avec les responsables d'audit : .....	93

## Tables des matières

---

3.2- Déroulement de la mission d’audit de la fonction caisse au sein de l’agence de la banque AL SALAM : .....	97
3.2.1- Phase de préparation : .....	97
3.2.2- Phase de réalisation : .....	106
3.2.3- Phase de conclusion : .....	108
CONCLUSION GENERALE : .....	114