

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

KOLEA-TIPASA



MÉMOIRE

**Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences financières et comptabilité
Spécialité : Comptabilité et Finances**

Thème :

**Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de
l'entreprise
Cas : CEVITAL SPA- Bejaia**

Présenté par :

MOUSSAOUI Cylia

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : CEVITAL SPA- Bejaia

Période de stage : Du 31/03/2020 au 30/04/2020

Année universitaire : 2019 / 2020

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

KOLEA-TIPASA



MÉMOIRE

**Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences financières et comptabilité
Spécialité : Comptabilité et Finances**

Thème :

**Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de
l'entreprise
Cas : CEVITAL SPA- Bejaia**

Présenté par :

MOUSSAOUI Cylia

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : CEVITAL SPA- Bejaia

Période de stage : Du 31/03/2020 au 30/04/2020

Année universitaire : 2019 / 2020

Remerciements

Je remercie Dieu, le tout puissant, le miséricordieux qui m'a donné l'opportunité de mener à bien ce travail.

*Je tiens à remercier mon encadreur **Dr OUDAI Moussa** pour ses orientations, son soutien et ses précieux conseils.*

*Je tiens à remercier mon promoteur **Mr BELKACEM Karim** auditeur comptable et financier au niveau de **CEVITAL SPA** pour son aide, ses conseils et ses orientations.*

Je tiens à remercier tous les professeurs et le corps pédagogique de l'École Supérieure de Commerce qui nous a permis de nous former tout au long de ces trois dernières années, et plus particulièrement les membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer et de juger mon travail.

Enfin je veux exprimer mes remerciements et ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont apporté l'aide et l'assistance nécessaire à l'élaboration de ce travail.

CYLIA

Dédicace

Je dédie ce travail à ma chère Mère, le symbole de tendresse celle qui a sacrifiée pour ma réussite et mon bonheur.

A mon père, l'homme qui m'a aidée, protégée, conseillée et encourager à avancer toute au long de ma vie.

A ma chère sœur : WANZA.

A mes chères frères : ADEL et MASSI.

A mes grands-parents que j'adore beaucoup, qui ont été toujours fiers de moi.

A mes chères tantes : MALIKA, LOUIZA, FATIMA, NADJET et HASSINA.

A mon chère oncle : SAID.

A mes chères cousines : KAMELIA, FAHIA, SABAH, KAISSA, CHABHA, SARA, MINA, MERIEM et SAMIRA.

A ma chère sœur et copine BENCHACHOUA BOCHRA qui a été toujours à mes côtés.

A mes chères et adorables copines : SARAH, SABAH, SELMA, LATIFA, LILIA, HANANE, WIZA, KENZA, LILA et NOUHA.

A mes amies : MALEK et ZAKI.

ET à tous ceux qui j'aime et qui m'aiment, à ceux qui ont m'encouragés et supportés mes humeurs.

CYLIA

SOMMAIRE

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des annexes.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale	A
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L’AUDIT INTERNE	
SECTION 01:LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L’AUDIT	3
SECTION 02:LES FONDEMENTS D’AUDIT INTERNE	9
SECTION 03:LES OUTILS D’AUDIT INTERNE	15
Conclusion du premier chapitre	21
CHAPITRE II : L’AUDIT INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES	
SECTION 01:LA MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE D’UNE MISSION D’AUDIT INTERNE	24
SECTION 02:LA PERFORMANCE ET LA FONCTION AUDIT INTERNE	33
SECTION 03: LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RISQUES	39
Conclusion du deuxième chapitre	45
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE	
SECTION 01:PRESENTATION DE L’ORGANISME D’ACCUEIL CEVITAL SPA	49
SECTION 02:LA MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION D’AUDIT INTERNE DE LA GESTION DES STOCKS	56
SECTION 03:ÉVALUATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE DE CEVITAL SPA	64
Conclusion du troisième chapitre	68
CONCLUSION GÉNÉRALE	70
BIBLIOGRAPHIE	74
ANNEXE	79
TABLE DES MATIERES.....	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1-1 : Les normes de qualification et du fonctionnement	14
Tableau n° 1-2 : La grille d'analyse des taches	19
Tableau n° 1-3 : Principaux symboles dans le flow-charts d'une mission d'audit	20
Tableau n° 2-1 : La difference entre la performance interne et externe.	35
Tableau n° 3-1 : Tableau d'analyse des risques.....	58
Tableau n° 3-2 : Programme d'audit.....	60

LISTE DES FIGURES

Figure n° 2-1 : Le triangle de performance 34
Figure n° 2-2 : Le rôle de l’audit interne dans ERM..... 44
Figure n° 3-1 : Organigramme de la direction finance et comptabilité..... 55

LISTE DES ABREVIATIONS

AI	Audit interne
BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
BR	Bon de Réception
CO2	Dioxyde de Carbone
COSO	The Commitee of Sponsoring Organisations of the Tread way commision
DA	Dinar Algérien
DFC	Direction Finance et Comptabilité
ERM	Entreprise risk management
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle interne
IIA	The Institue of Internal Auditors
KPI	Key performance auditor
PME	Petite et moyenne entreprise
QCI	Questionnaire de contrôle interne
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
SPA	Société par action

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 0 1: L'organigramme générale de CEVITAL.....	79
Annexes n° 0 2: La lettre de mission	80
Annexe n° 0 3: Questionnaire de prise de connaissance	81
Annexe n° 0 4: La grille d'analyse des taches	82
Annexe n° 0 5: Le diagramme de circulation des documents	83
Annexe n° 0 6: Le rapport d'orientation.....	85
Annexe n° 0 7: Questionnaire du contrôle interne.....	86
Annexe n° 0 8: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°01	88
Annexe n° 0 9: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°02.....	89
Annexe n° 10: Cahier de recommandation	90
Annexe n° 11: Rapport d'audit interne.....	91
Annexes n° 12: Des règles du code de déontologie.....	93

RÉSUMÉ

L'audit interne est une fonction indépendante et objective permettant d'obtenir une valeur ajoutée et de rendre l'exploitation d'une entreprise plus efficace. Il consiste en l'évaluation systématique et régulière des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation afin d'améliorer son fonctionnement et de réaliser les objectifs fixés, donc améliorer la performance.

Dans ce travail, nous avons arrivé à conclure que l'audit interne a un rôle important dans la détection des risques et par la suite leur gestion. Ce qui implique la capacité élevée de l'entreprise à réaliser ses objectifs.

MOTS CLÉS : Audit interne, performance, risque, phases fondamentales.

ABSTRACT

The internal audit is an independent and objective function that allows to obtain the added value and to make the operation of a company more efficient. It consists of the systematic and regular assessment of the organization's risk management, control and governance processes in order to improve their operation and achieve the set objectives, thus improving performance.

In this work, we have come to conclude that internal audit has an important role in detecting risks and subsequently managing them. This implies the high capacity of the company to achieve its objectives.

KEYWORDS : Internal audit, performance, risk, fundamental phases.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'entreprise actuelle se trouve dans un environnement de plus en plus complexe, Suite aux nouvelles technologies de l'information, la mondialisation, l'augmentation des risques et l'incertitude de l'information dont la survie est difficile.

C'est pourquoi qu'il est très important que chaque responsable de l'entreprise maîtrise son activité pour atteindre les objectifs fixés, car leur réalisation intéresse tous ceux qui contribuent à son financement ou sont intéressés par ses résultats et performances.

La fonction de l'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent aux objectifs de l'entreprise.

L'audit interne est une activité exercée en équipe au sein d'une entreprise par des personnes formées. Elle a pour but une amélioration des performances de l'entreprise en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils. Il s'agit d'une approche de perfectionnement des processus de gestion des risques, de surveillance et de gouvernance d'entreprise.

Au niveau d'une entreprise, Le risque est tout évènement, tout comportement, toute situation, affectant la réalisation des objectifs. Il est considéré comme une perte potentielle, suite un évènement ou à une série d'évènements internes ou externes.

La gestion des risques de l'entreprise est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation.

De ce fait, le domaine de l'audit interne est bien plus large à aborder complètement dans un mémoire, dans un objectif d'approfondir et en même temps d'affiner notre étude , nous allons présenter un travail théorique qui contiendra les notions de base autour de l'audit interne et la gestion des risques pour aller plus loin encore à exposer la pratique d'une mission d'audit interne au sein de CEVITAL agro-alimentaire de BEJAIA.

Problématique de recherche

A cet effet, notre sujet est présenté comme suit :

« **Quel est le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de l'entreprise ?** »

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- **Question n°01** : Quels sont les outils utilisés par l'auditeur interne ?
- **Question n°02** : Est-ce que la mission d'audit interne au sein de CEVITAL est organisée selon les normes internationales ?
- **Question n°03** : Existe-t-elle une relation entre la gestion des risques et la performance d'une entreprise ?
- **Question n°04** : la fonction audit interne apporte-t-elle une valeur ajoutée à l'entreprise CEVITAL ?

Hypothèses de recherche

- **Hypothèse n°01** : L'auditeur interne utilise deux types d'outils, des outils d'interrogations et d'autres descriptifs.
- **Hypothèse n°02** : La mission d'audit interne au sein de CEVITAL est conforme aux normes internationales d'audit IIA.
- **Hypothèse n°03** : la performance d'une entreprise elle dépend de sa gestion des risques.
- **Hypothèse n°04** : la fonction audit interne contribue à créer une richesse pour l'entreprise CEVITAL.

Objectifs recherchés

- Présenter les différentes étapes d'une mission d'audit interne au sein de CEVITAL.
- L'élargissement de nos connaissances car l'auditeur interne possède des connaissances multidisciplinaire

Raisons du choix du sujet

- L'importance de l'activité d'audit interne qui est en évolution à l'échelle internationale ;
- L'acquisition des connaissances à propos du déroulement d'une mission d'audit interne au sein d'une entreprise.

Études antérieures

- KALACHE Meryem, « **L'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne** », Mémoire de magister en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieure de Commerce, 2016.
- YAHIAH Houssam Tahar, « **Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise** », Mémoire de master en sciences de gestion, 2017.

Durant notre mémoire nous allons essayer de mettre un lien entre la performance et la gestion des risques d'une entreprise.

Méthodologie de recherche

Afin de simplifier notre étude et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse :

La méthode descriptive : elle est utilisée dans la partie théorique pour décrire le champ d'audit interne et son processus au sein de l'entreprise, ainsi la performance de cette dernière.

La méthode analytique : elle est utilisée dans la partie pratique dans le but d'analyser les données fournies par l'entreprise.

Plan de recherche

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, la démarche est composée de trois chapitres, entre autres :

Chapitre 01 : Le cadre conceptuel de l'audit interne

- Section 01: les concepts fondamentaux de l'audit.
- Section 02: les fondements de l'audit interne.
- Section 03: les outils d'audit interne.

Chapitre 02 : l'audit interne et la gestion des risques

- Section 01: la méthodologie d'une mission d'audit interne.
- Section 02: la performance et la fonction audit interne.
- Section 03: les fondements de la gestion des risques.

Chapitre 03 : Partie pratique

CHAPITRE I
LE CADRE CONCEPTUEL DE
L'AUDIT INTERNE

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

Toute entreprise qui ne cesse d'évoluer, elle doit répondre aux exigences réglementaires nationales et internationales pour faire face à son environnement ou elle exerce son activité. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place une fonction d'audit interne au sein d'une entreprise pour l'évaluation de son fonctionnement.

Aujourd'hui, La fonction d'audit interne joue un rôle crucial dans l'entreprise. Elle est devenue comme un levier indispensable pour la fiabilité des procédures, la détection des risques et aide à la prise de décision au niveau managériale.

Ce premier chapitre a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne qui est un mécanisme important dans l'entreprise. Pour cela, nous aborderons en premier lieu des généralités sur l'audit à travers sa définition, ses assertions, sa typologie.

Puis, dans la deuxième section nous nous consacrons en particulier à l'audit interne, en étudiant le côté théorique à travers sa définition, ses caractéristiques et ses objectifs et les normes professionnelle qui l'organise.

Enfin, la troisième section parlera sur les outils utilisés par l'auditeur interne pour l'accomplissement de sa mission.

Section 01: LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT

L'entreprise est amenée à produire un certain nombre d'informations répondant aux diverses préoccupations et à divers objectifs. Leurs réalisations intéressent tous ceux qui contribuent à son financement ou sont intéressés par ses résultats et performances. C'est pour cela il est nécessaire de produire une information de qualité, tel est le rôle de l'auditeur.

Afin de mettre en évidence le concept d'audit, nous allons examiner en premier lieu la dimension historique d'audit, ensuite sa définition, ses objectifs et enfin sa typologie.

1. Dimension historiques

Dès le 3ème siècle avant Jésus-Christ, les gouverneurs romains avaient pris l'habitude de désigner les questeurs qui contrôlaient les comptabilités de toutes les provinces. A cette époque remonte d'ailleurs l'utilisation du terme « *Audit* »¹.

Ce terme provient du verbe latin « *Audire* » ce qui signifie « écouter » ainsi que le verbe anglais « *to audit* » est traduit par « contrôler, vérifier, surveiller, inspecter ». Les questeurs, en effet, rendraient compte verbalement de leur mission devant une assemblée composée « d'auditeurs »².

Jusqu'à la fin du 19ème siècle, la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Et à partir du début du 20ème siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs³.

En Algérie, l'audit interne a été introduit à la fin des années 80, puis devenu obligatoire par l'article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988 dans toutes les Entreprises Publiques Economiques. Cet article énonce ce qui suit : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion »⁴.

¹ KHELASSI.R, Les Applications de l'Audit interne, Edition HOUMA, Alger, 2010, p19.

² Idem.

³ HERRBACH.O, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Sciences Sociales, Toulouse I, 2000, p17.

⁴Journal Officiel, Article 40, 27ème Année, N 2, du 13 Janvier 1988, p22.

L'audit il s'est élargi en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Cette implantation nous a conduit à entrés dans « la société de l'audit »¹.

Aujourd'hui, l'audit est devenu un terme courant dans le monde moderne des affaires. L'audit a pour objectif d'effectuer des travaux rigoureux et systématiques afin d'étudier, de vérifier et d'évaluer les différents aspects de l'activité de l'entreprise.

2. Définition de l'audit

Plusieurs définitions ont été attribuées au concept d'audit. Il peut être défini comme suit :

Selon Thiry-Dubuisson Stéphanie : « l'audit est un moyen de contrôle de différents activités de l'entreprise, et c'est pour ça qu'on trouve l'audit des ventes, audit des ressources humaines, ainsi que l'audit des états financiers »²

Selon L'IAA (The Institute of Internal Auditors), définit l'audit comme étant :

«Le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés »³.

On peut aussi le définir comme suit : « l'audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste par une expertise d'un agent compétent et impartial qui porte un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité »⁴.

A partir des définitions ci-dessus nous pouvons déduire que l'audit est une opération qui vise à vérifier que l'entreprise auditée fonctionne conformément aux règles, dispositifs, principes et normes. Effectué par un professionnel indépendant et compétent pour la fiabilité des informations qui circulent entre les parties prenantes.

¹BERTIN.E, Audit Interne : Enjeux et Pratiques à l'International, Editions d'Organisation, Paris, 2007, p18.

² THIERY.S, Audit, Edition la couverture, Paris, 2004, p03.

³BECOUR.J, BOUQUIN.H, Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, Edition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2008, p14.

⁴ DUFF.R, Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p.41.

3. Les objectifs ou les assertions d'audit

Les assertions sont des critères retenus par la direction dans la préparation des états financiers. L'auditeur, tout au long de sa mission, doit s'assurer que les transactions et les éléments qui constituent les comptes répondent à un ou plusieurs assertions d'audit.

Il s'agit également de critères que doivent appliquer ceux qui élaborent les états financiers. On les appelle aussi des assertions sous-tendant les états financiers.

La finalité de la mission d'audit est divisée en sept (07) objectifs, appelés aussi assertions d'audit : intégralité, exactitude, évaluation, existence, séparation des exercices, droits et obligations, présentation et information¹.

3.1 Intégralité (Exhaustivité)

L'auditeur doit vérifier si toutes les opérations (actifs, dettes et transactions) ont été enregistrées dans les comptes annuels, et que tous les faits importants y ont été mentionnés.

3.2 Exactitude

L'objectif d'exactitude signifie que toutes les opérations réalisées par l'entreprise doivent être enregistrées dans les comptes pour leurs montants exacts (arithmétiquement et conformément aux principes comptables).

3.3 Evaluation

Cet objectif d'évaluation signifie que toutes les opérations comptabilisées doivent être évaluées conformément aux principes et méthodes d'évaluation généralement admis. (Bonne méthode, application de manière constante).

3.3.1 Existence ou réalité

Cet objectif signifie que les éléments matériels (immobilisations stocks...), nécessite une réalité ou existence physique. Pour les autres éléments (actifs, passifs, charges et produits), nécessite la traduction d'opérations réelles effectuées (par opposition à des opérations fictives).

¹MOKRANI.A, Cours d'audit comptable et financier, Master 2018/2019, Ecole Supérieure de Commerce.

3.4 Séparation des exercices (Cut off)

Il vise une bonne démarcation entre les exercices successifs. Il s'agit de rattacher à chaque exercice tous les produits et les charges qui le concernent (nés de l'activité de cet exercice) et ceux-là seulement.

3.5 Droits et obligations

Les actifs ou les dettes se rapportent à l'entité à une date donnée (en vertu de droits réellement acquis ou d'obligations effectivement à sa charge).

3.6 Présentation et information

Cet objectif de présentation et d'information signifie que les opérations sont présentées dans les comptes conformément aux règles comptables généralement admises en la matière, appliquées de façon constante. En outre, il signifie que les états financiers sont accompagnés de toutes les informations requises par les textes, et nécessaires à leur compréhension.

4. Typologie d'audit

Comme l'audit touche toutes les activités au sein d'une organisation, donc Il peut prendre divers formes et types qui sont classés selon différents critères.

4.1 Classification selon le statut de l'auditeur

Selon le statut de l'auditeur existe deux types :

4.1.1 L'audit légal

La mission de commissariat aux comptes est généralement qualifiée « L'audit légal » qui vise essentiellement la certification de la régularité et la sincérité des comptes et des états financiers de l'entreprise. Prescrit par la loi sur les sociétés, qui est constitué de deux éléments distincts :

- Une mission d'audit financier externe ;
- Un ensemble d'obligations spécifiques mises à la charge du commissaire aux comptes par des dispositions légales et réglementaires (aboutissant à l'élaboration d'un rapport spécial).¹

¹ BENMAROUF.Y, Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité, Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2007, p18.

4.1.2 L'audit contractuel

Réalisé à la demande d'une entité, pour des fins qui sont définies dans le contrat avec l'auditeur. Il est facultatif, toute entreprise elle a le choix de s'adresser à un professionnel indépendant pour que celui-ci révise ses comptes ou auditer sa situation par elle-même.

4.2 Classification selon la fonction

Dans ce type, on distingue entre trois fonctions : l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel et l'audit de gestion.

4.2.1 L'audit comptable et financier

Selon COLLINS et VALIN : « l'examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats »¹.

4.2.2 L'audit opérationnel

Il peut être défini comme étant : « L'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur ces informations, par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, en particulier en vue de la prise de décision »².

Il vise à vérifier que l'organisation a établi des systèmes d'information et de gestion ainsi que des méthodes de direction garantissant l'optimisation de l'emploi des ressources.

4.2.3 L'audit de gestion (de performance)

« L'audit de la performance consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si les systèmes, les opérations, les programmes, les activités ou les organisations fonctionnent

¹ KABORE.W, Audit comptable et financier du projet de développement, Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de Comptabilité, 2009, p14.

² CHEURFA.D, L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie), Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, p13.

conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités, et si des améliorations sont possibles »¹.

4.3 Classification selon la nature de l'audit

Selon la nature d'audit on trouve :

4.3.1 L'audit interne

« L'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique, ponctuelle au sein de l'organisation, par quelqu'un d'intérieur, pour aider les responsables de tous les niveaux à mieux maîtriser leurs activités »².

4.3.2 L'audit externe

L'audit externe est mis en œuvre par un organisme indépendant chargé de vérifier la validité des informations communiquées aux parties par les institutions. Ainsi, l'audit externe se définit comme étant un examen indépendant et formel de la situation financière d'un organisme ainsi que de la nature et des résultats de ses activités.

¹ DJEDOU.M, la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise, Mémoire master, Option Comptabilité et Finance, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2016, p6.

² CHEURFA.D, op.cit., p.13.

Section 02: LES FONDEMENTS D'AUDIT INTERNE

L'activité de l'audit interne peut jouer un rôle important auprès de la direction de l'entreprise dans l'accomplissement d'un composant essentiel de leurs mécanismes de gouvernance. L'auditeur interne peut substantiellement par ses actions, son analyse, ses recommandations et ses conseils, optimiser les moyens mis en œuvre par l'entreprise, améliorer la maîtrise des coûts, et donc les profits, et réduire les risques liés à son activité.

L'objectif de cette section est de présenter l'importance de l'audit interne. D'abord, nous examinons la définition de l'audit interne. Ensuite, ses caractéristiques et sa finalité. Enfin ses fonctions voisines.

1. Définition de l'audit interne

Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditors) : « l'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction 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 entreprises : nouvelles méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), information, concurrence...»¹.

Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) : « l'audit interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »².

Selon la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI), il a précisé que : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une

¹ SCHICK.P, Mémento d'audit interne, Edition DUNOD, Paris, 2007, page 05.

²<https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/#:~:text=L'audit%20interne%20est%20une,cr%C3%A9er%20de%20la%20valeur%20ajout%C3%A9e.c> onulté le 08/03/2020 à 13h.

assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.»¹

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Selon la définition des auteurs :

« L'audit interne, c'est tout ce que devrait faire un responsable pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses affaires s'il en avait le temps, et s'il savait comment s'y prendre. »².

Cette définition souligne deux aspects importants :

- l'audit interne est objectif : c'est-à-dire ni affection, ni intérêt, ou bien toute autre interférence ne peut manipuler l'intervention d'un auditeur.
- l'auditeur interne il est indépendant, cela signifie qu'il n'est subordonné à aucune fonction dans l'entreprise, aucun responsable ne peut lui imposer des ordres ni l'empêcher de mener ses missions.

2. Caractéristiques de l'audit interne

L'audit interne a trois caractéristiques fondamentales à savoir³ :

2.1 Fonction universelle

Signifier que la mission de l'audit interne s'applique à toutes les organisations et toutes les fonctions et cela, quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite) et sa nature (commerciale, industrielle, services), par conséquent l'audit interne doit être employé pour contrôler les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qu'ils lui sont fixés.

De même, au sein d'une même organisation, toutes les fonctions peuvent être inspectées et auditées y compris la fonction d'audit elle-même.

2.2 Fonction indépendante

La norme 1100 : « l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leurs travaux avec objectivité ». Précise que l'auditeur interne est dans l'obligation d'exercer ses missions avec autonomie et neutralité.

¹ SCHICK P, Op.cit. p 05.

² RENARD.J, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Eyrolles, paris, 2010, p75.

³ Idem, p35.

2.3 Fonction Périodique

Cette fonction renvoie aux audités et non pas aux auditeurs. Ces derniers exerçant leurs activités en permanence, ils sont reçus occasionnellement par les audités en vue d'accomplir leurs missions. Par occasionnellement, on entend la durée des missions d'audit chez un même audité qui est en fonction de l'importance du risque de l'entité ou de la fonction auditée.

3. Finalités de l'audit interne

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne de façon qu'ils s'intéressent à la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise, ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

3.1 La régularité

A ce stade, l'auditeur s'attache à vérifier que :

- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler « audit de conformité » : les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise, et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais, dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité avec le référentiel proposé¹.

3.2 L'efficacité

L'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'auditeur cherche, ici, un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi "le pourquoi" de cet écart et le "comment" réduire².

¹ RENARD.J, Théorie et pratiques de l'audit interne, édition d'organisation, Paris, 2004, p40.

²Idem, p41.

4. Les normes d'audit interne

Ces normes précisent les règles de comportement qui doivent régir la réalisation de toute mission d'audit.

Les Normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées¹ :

- de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.

Il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (ci-après « les Normes ») pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités².

La définition de normes par la Communauté internationale de l'audit interne ne s'est pas faite en un jour. Il y eut, d'abord – dès 1947 – « La déclaration des responsabilités » qui définit les objectifs et le champ d'action de l'audit interne. Puis l'évolution de la fonction a évidemment exigé des révisions qui ont eu lieu en 1981, en 1991 et en 1995. Une refonte totale a été réalisée avec effet au 1er janvier 2002 et une seconde en 2008-2009³.

Les Normes ont pour Objectif⁴ :

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

¹<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>,p1.Consulter,le 29/03/2020 à 00 :30.

² Idem.

³RENARD.J, op.cit. P 105.

⁴Idem, p104.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, il a été élaboré un document qui est constitué d'un code de déontologie, et de trois types des normes : les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre.

4.1 Le code de déontologie

Précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique éthique de l'audit interne¹ :

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

4.2 Les normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne².

4.1 Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance³.

4.2 Les normes de mise en œuvre

Elles complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil⁴.

¹ KALACHE.M, op.cit., p 64/65.

² <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>,p2, Consulter le 29/03/2020 à 02 :34.

³ Idem.

⁴ Ibid.

Tableau n° 1-1 : Les normes de qualification et du fonctionnement

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

Source : SCHICK.P, Op.cit. p 217.

Section 03: LES OUTILS D'AUDIT INTERNE

Il y'a un ensemble de techniques sur lesquelles s'appuie l'auditeur interne au cours de sa mission. Il est important de noter que ces techniques d'audit interne ont une influence positive sur l'efficacité du système de contrôle interne.

En effet, dans cette section nous allons traiter les outils auxquelles les auditeurs internes ont recours. Peuvent être classés en deux grandes catégories : outils d'interrogation et outils de description.

1. 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.

Parmi les outils d'interrogation nous allons traiter les sondages statistiques, les interviews,

1.1 Les sondages statistiques

Le sondage (ou L'échantillonnage) statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon¹.

L'auditeur attend de ce sondage une information simple qui se rapporte à l'erreur ou le dysfonctionnement et d'en connaître rapidement l'ampleur.

On ne saurait mieux faire que rappeler les « **10 commandements du sondage Statistique** »² :

- Adaptabilité du sondage aux objectifs de l'audit ;
- L'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies ;
- Le choix doit être aléatoire ;
- Effacer de son esprit l'idée d'une obligation de résultats ;
- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population ;
- Il faut s'en tenir à la simplicité du résultat et fuir toute déduction hasardeuse ;
- Ne pas perdre de vue la réalité ; à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;
- Ne pas hésiter à faire plusieurs sondages statistiques au lieu d'un seul ;

¹IFACI, « Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit », op.cit., p78.

²RENARD.J, op.cit., p331.

- Ne pas fixer sans cesse des niveaux de confiance élevés ;
- Ne pas se limiter uniquement aux résultats statistiques.

1.2 Les interviews

L'interview est un élément fondamental dans la méthodologie de l'audit interne. Il vise la collection des informations précises afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit, qui permettront de se faire une opinion sur les observations et hypothèses émises à priori et d'atteindre les objectifs de la mission d'audit¹.

Les étapes de l'interview sont ² :

- la préparation et la prise de rendez-vous.
- l'entrée en contact par la présentation de l'auditeur, ou de l'équipe d'audit, le rappel de l'objectif et l'instauration d'un climat du dialogue ;
- faire apparaître des aspects non-dits en faisant réagir sur des points non exprimés, approfondir l'opinion de l'audité Sur les solutions proposées ;
- la conclusion : la synthèse de ce qui a été dit, la vérification de l'accord de l'audité et si éventuellement, il a autre chose à ajouter ;
- Pour que l'interview soit efficace l'auditeur doit ;
- bien connaître le contexte, le rôle et la fonction de l'audité ;
- préparer les questions à poser et les points à clarifier ;
- créer un état d'esprit coopératif ;
- vérifier la bonne compréhension des points de vue et l'état d'esprit de l'audité ;
- faire progresser l'entretien (question, relance, etc.....) ;
- éviter de critiquer l'audité, le service, le superviseur, etc.

1.3 Les outils informatiques

« Ils sont de plus en plus nombreux 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 »³.

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies⁴ :

- **Les outils de travail de l'auditeur** : dont les logiciels de traitement de texte, les tableurs et les logiciels de représentation graphiques ;

¹ RENARD.J, op.cit., p331.

² Idem, p331.

³ RENARD.J, op.cit., p339.

⁴ Idem, pp339-341.

- **Les outils de réalisation des missions** : permettant à l'auditeur d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne ou de formaliser les FRAP ;
- **Les outils de gestion du service d'audit interne** : il peut s'agir des logiciels d'élaboration des plans et de suivi de sa réalisation, des logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs, etc.

En effet, l'interrogation de fichiers informatiques constitue une des directions les plus prometteuses de l'audit moderne.

2. Les outils descriptifs

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

2.1 L'observation physique

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Elle se fait par le déplacement de l'auditeur sur le terrain pour constater la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un ensemble d'éléments¹.

On peut observer par² :

- **Observation des processus** : elle permet à l'auditeur de connaître le déroulement des recrutements, achats, approvisionnement, ...etc.
- **Observation des biens** : l'auditeur peut observer les biens immobiliers tangibles (terrains, immeubles, aménagement, etc.), et les biens mobiliers tangibles (matériels et équipements de toute nature, etc.).
- **Observation des documents** : observer un document ce n'est pas seulement le lire, c'est aussi regarder la forme (signature des contrats par exemple), l'auditeur peut observer la documentation représentative des droits, des dettes, etc.

Toutefois, ces observations peuvent se réaliser d'une façon directe ou indirecte³ :

- **L'observation directe** : consiste essentiellement à la vérification détaillée et visuelle d'une structure, fonction, processus et procédure donnés par rapport au processus en vigueur.
- **L'observation indirecte** : fait appel à un tiers qui observe pour le compte de l'auditeur et lui communiquera le résultat de son observation.

¹ RENARD.J, op.cit., p347.

² Idem, p348.

³ Ibid., p349.

2.2 La narration

C'est un outil qui est utilisé souvent par les auditeurs internes, car il permet de décrire les différentes étapes de la réalisation de l'activité.

Il existe deux sortes de narration¹ :

- **La narration par l'audité** : elle est orale, c'est l'outil le plus élémentaire à ne pas négliger pour autant. Dans son utilisation, l'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur, la narration n'a d'autre objet que de faire décrire un cadre général. Elle permet de créer un bon climat entre l'auditeur et l'audité.
- **La narration par l'auditeur** : elle est écrite, c'est une transcription narrative d'auditeur à partir d'observations physiques, de constats, de conclusions de tests, etc.

2.3 L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel est dessiné par l'auditeur à partir d'informations recueillies par l'observation, interviews, narrations...etc. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes comme l'organigramme hiérarchique, mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car² :

- Une même personne peut avoir plusieurs fonctions ;
- Une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes ;
- Une fonction ne peut être attribuée ;
- Une personne peut se trouver sans fonction.

C'est le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.

2.4 La grille d'analyse des tâches

C'est la photographie à un instant T de la répartition du travail. C'est le document qui va relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Permet à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède³.

La première colonne de cette grille présente le découpage unitaire des opérations, puis la deuxième colonne présente la nature de la tâche en se référant aux grandes catégories en principe inconciliables pour une bonne séparation :

¹ RENARD.J, op.cit.pp350-351.

² Idem, p352.

³Ibid., pp353-354.

On indique s'il s'agit ¹:

- d'une simple tâche opérationnelle ;
- ou d'autorisation ;
- ou d'enregistrement comptable ;
- ou financière ;
- ou de contrôle.

Tableau n° 1-2 : La grille d'analyse des tâches

Fonction		Responsable courrier	Responsable achats	Gestionnaire	Directeur	Non réalisé
Réception	O					
Transcription	O					
Rapprochement Fact/BC	C					
Rapprochement Fact/BR	C					
Vérification facture	C					
Comptabilisation	E					
Ordonnancement	A					
Etablissement du chèque	F					
Signature du chèque	A					
Envoi du chèque	O					

Source : GERARD.V et LIONEL.C, Controlor& Auditeur, édition DUNOD, Paris, 2006,
page 184

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

¹ RENARD.J, op.cit., p354.

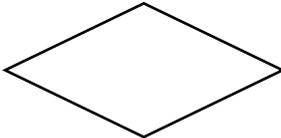
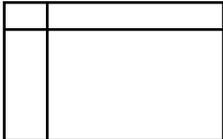
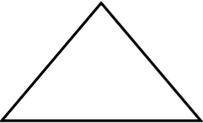
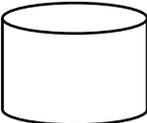
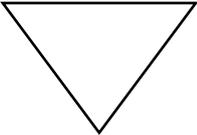
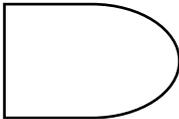
2.5 Le diagramme de circulations

Le diagramme de circulation, ou « *flow chart* » est un outil dynamique. Il représente la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports¹.

C'est un document facile à lire et à comprendre. Chaque opération a un symbole différent, par exemple : la circulation des documents elle est indiquée par des flèches.

Les principaux symboles utilisés dans le flow-charts, sont les suivants :

Tableau n° 1-3 : Principaux symboles dans le flow-charts d'une mission d'audit

	Document		Test/décisions
	Document en plusieurs exemplaires		Registre ou fichiers Papier
	Classement définitif		Fichiers informatisés
	Classement Provisoire		Document mis-en Attente

Source : GERARD.V et LIONEL.C, « *Controlor&Auditeur* », édition DUNOD, Paris, 2006, p 186.

¹ RENARD.J, op.cit., p357.

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :

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

Conclusion du premier chapitre

L'audit interne c'est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. L'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation. Il s'agit bien d'une fonction indépendante et volontariste qui trace et identifie clairement le chemin à suivre.

L'art de la fonction d'audit interne et le travail des auditeurs interne c'est dans la bonne conformité aux normes professionnelles d'audit interne.

A travers ce chapitre nous avons pu mettre en exergue l'importance de la fonction d'audit interne dans l'entreprise, ainsi que l'ensemble des outils nécessaires à son accomplissement. Ce que amène à la maîtrise des risques et la réalisation des objectifs de l'entreprise, et c'est l'objet de notre étude dans le 2^{eme} chapitre.

CHAPITRE II
L'AUDIT INTERNE
ET LA GESTION DES RISQUES

CHAPITRE II : L'AUDIT INTERNE ET La GESTION DES RISQUES

Toute entreprise est confrontée à de nombreux risques. Soit dans son environnement interne ou externe. C'est pour cela elle doit bien gérer ses risques pour assurer sa pérennité.

L'audit interne se propose bien comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Il permet aussi de bien évaluer les risques et aide à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

A cet effet nous avons réparti ce chapitre en trois sections. La première est consacrée à la méthodologie d'une mission d'audit interne. Ensuite, la deuxième pour la performance de la fonction audit interne. Enfin la troisième section pour la gestion des risques.

Section 01: LA MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE

La conduite efficace d'une mission d'audit interne exige l'utilisation d'une méthodologie simple et pragmatique ainsi que des outils adaptés à ce type de missions. Cette méthodologie consiste à lancer la mission, effectuer les travaux, en tirer les conclusions, les présenter, et obtenir que les actions de progrès se mettent en place. A ce titre, nous allons présenter dans cette section la démarche spécifique de conduite d'une mission d'audit interne qui commence par la définition de la mission et ses différentes caractéristiques, ensuite les trois phases fondamentales de la méthodologie, et enfin les outils de l'auditeur interne

1. Définition d'une mission d'audit interne

Le mot 'Mission' vient du latin « *Mittere* » qui veut dire 'envoyer', nous indique le Petit Larousse qui précise ¹: « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses ». Cette définition nous permet de comprendre que la mission d'audit est une activité temporaire car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses².

L'auditeur interne peut mener des missions diverses. Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée de la mission.

1.1 Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction³.

1.1.1 L'objet

L'objet d'une mission d'audit nous permet de distinguer entre les missions générales et les missions spécifiques.

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

¹Le petit Larousse, édition Maury, Paris, 2013, P 1024.

² RENARD.J, op.cit., p199.

³Idem, p200.

1.1.2 La fonction

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

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

1.2 La durée

Il n'y a pas de règle en la matière de la durée d'une mission d'audit, tout est fonction de l'importance du sujet à auditer.

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

2. Les phases fondamentales de la mission d'audit interne

Toute mission d'audit interne est organisée par une démarche systématique (méthodologique) menée par une équipe d'auditeurs et dirigée par un chef de mission. La méthodologie de conduite des missions d'audit interne s'articule autour de trois grandes phases : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

2.1 La phase de préparation

Appelée aussi « phase d'étude » ou « phase de planification ».

La phase de préparation se définit comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action¹.

L'auditeur interne ne commence pas la phase de préparation avant l'acceptation de sa mission, et cela se fait par la confirmation de son plan d'audit préalablement établi d'une part, et le reçoit de l'ordre de mission (ou lettre de mission) par l'audité d'autre part².

2.1.1 L'ordre de mission

Cet ordre de mission est définit comme : « un mandat donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs »³.

¹ RENARD.J, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, Edition d'Organisations, Paris, 2013, p194.

² Ibid., p194.

³ Groupe de recherche IFACI, La conduite d'une mission d'audit interne, Edition DUNOD, 1995, p35.

2.1.2 L'étape de familiarisation (prise de connaissances)

L'auditeur avant de commencer le travail de recherche d'erreurs, doit apprendre des connaissances du domaine à audité pour la maîtrise de son sujet.

A cet effet, l'auditeur va planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission.

2.1.3 L'identification et l'évaluation des risques

On dit aussi « identification des zones à risques », cette étape consiste à identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux même »¹.

Cette étape consiste à faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact². A cet effet, la méthode préconisée pour cette étape est le tableau des risques.

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

Pour l'établir il faut³ :

- Découper l'activité en tâches élémentaires ;
- Indiquer en face de chacune des tâches quel est son objectif ;
- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite ?
- Évaluer sommairement le risque attaché à la tâche ;
- Rappeler en face de chacun des risques quel est le dispositif ou quels sont les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait trouver pour faire échec au risque identifié ;
- Indiquer si le dispositif identifié comme important existe ou n'existe pas.

¹ Idem, p223.

² IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, Edition EYROLLES, Paris, 2013, p18.

³ RENARD.J, op.cit., p230.

2.1.4 Définitions des objectifs

Appelé aussi « le rapport d'orientation », qui est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit¹.

Ce rapport d'orientation doit reprendre les objectifs de l'audit interne, prendre en compte les priorités et préoccupation d'actualité d'auditeur et du service d'audit.

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission en trois rubriques présentées comme suit² :

2.1.4.1 Les 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.

2.1.4.2 Les objectifs spécifiques

Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.

2.1.4.3 Le champ d'action

Les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations pour l'atteinte des objectifs, ce terme étant utilisé dans un double sens :

-**champ d'action fonctionnel** : quels services, quelles divisions vont être audités dans cette mission ;

-**champ d'action géographique** : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

2.2 La phase de réalisation

Dans cette phase, l'auditeur va sortir de son bureau, non plus de façon épisodique mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée.³

Tout au long de cette phase l'auditeur évoluera sur le terrain, pour vérifier et recueillir les informations de qualité sur l'ensemble des éléments et objectifs prédéterminés dans le rapport d'orientation. L'objectif principal est d'inventorier les points positifs et les points négatifs de l'entité auditée.

¹ Idem.

² Ibid., pp231-233.

³ RENARD.J, op.cit., p237.

A cet effet, la réalisation d'une mission d'audit interne suppose le suivi de trois étapes essentielles. Tout commence par une réunion d'ouverture, ensuite le programme d'audit. Enfin le travail sur le terrain.

2.2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est l'introduction pour la réalisation des opérations et tâches nécessaires. C'est la première relation entre l'auditeur et l'audité, elle se déroule sur les lieux des audités.

Cette réunion permet de faire connaissance et de créer un climat de confiance entre les auditeurs et les audités. Elle établit la transparence, l'écoute réciproque et la volonté de comprendre l'autre.

Les conclusions de cette réunion doivent être consignées dans le compte-rendu de réunion d'ouverture.

2.2.2 Le programme d'audit

On l'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation », il s'agit d'un document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches, et il est établi par l'équipe en charge de la mission¹.

2.2.3 Le travail sur le terrain

L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques. A partir de là il définit ses objectifs et établit un programme de travail².

A l'aide d'un ensemble d'outils, l'auditeur traite chaque point de ce programme de travail, tel que le questionnaire de contrôle interne, la feuille de couverture et La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).

2.2.3.1 Le questionnaire de contrôle interne (Q.C.I)

Ce questionnaire c'est un guide pour l'auditeur dans la réalisation de son programme d'audit, qui lui permet la détection des anomalies liées au dispositif de contrôle interne.

¹ RENARD.J, op.cit., p245.

² Idem., p254.

En effet, ce questionnaire de contrôle interne va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels¹.

2.2.3.2 La feuille de couverture

La feuille de couverture est le document qui décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme d'audit, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées. Ce document permet à l'auditeur de former son intime conviction sur l'ensemble des sujets qu'il veut aborder².

2.2.3.3 La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

La FRAP est un document normalisé rempli par l'auditeur interne à chaque fois qu'il détecte sur le terrain un dysfonctionnement, une erreur ou un risque opérationnel. L'ensemble des FRAP permet d'élaborer le rapport d'audit³.

A ce titre, ce document est structuré en cinq rubriques présentées comme suit⁴ : constat (ou les faits), causes, conséquences, recommandations et problème.

2.3 Phase de conclusion

A cette phase-là, l'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ces FRAP et de ses documents de travail. Il rédige un document qui est le rapport d'audit pour la validation générale à la réunion de clôture. Puis la sortie du rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi. Elle comporte 4 étapes.

2.3.1 Le projet de rapport d'audit interne

Reprend les constatations conservés dans les différentes FRAP. Il constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent⁵.

C'est un projet parce qu'il ne comporte pas⁶ :

- Les réponses des audités.
- La validation générale.
- Le plan d'action des recommandations.

¹Idem, p248.

² KALACHE.M, op.cit., p49.

³ KHELLASSI.R, les applications de l'audit interne, Edition Houma, Alger, 2010, p144.

⁴Idem, pp250-258.

⁵ KALACHE.M, op.cit., p51.

⁶ Idem.

2.3.2 La réunion de clôture

Elle réunit les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Lors de cette réunion le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport d'audit interne, puis donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires qui seront notés et pris en considérations s'ils sont justifiés¹.

L'objectif de cette réunion est de présenter une première vision d'ensemble aux personnes auditées.

2.3.3 Le rapport d'audit interne

Toute mission d'audit doit faire l'objet d'un rapport. Ce dernier est le produit qui traduit la stratégie suivie par l'auditeur interne. Par ailleurs, il est le point de culminant de la mission et non sa fin car il sera succédé par l'état des actions de progrès².

Le rapport d'audit interne est un document d'information pour la hiérarchie. Il facilite la lecture pour les supérieurs hiérarchiques pour savoir si le domaine audité est ou non convenablement maîtriser, et quelles sont les mesures importantes à prendre pour améliorer la situation. Aussi est un outil de travail pour l'audité, c'est à partir du rapport d'audit que les responsables audités vont entreprendre les actions correctives³.

Il est structuré comme suit : Page couverture, Sommaire, Introduction, synthèse, corps du rapport, conclusion, Plan d'action, Annexes⁴.

Enfin, le rapport d'audit interne doit être validé. Cette étape consiste à l'approuver formellement. C'est le responsable de l'audit interne qui doit s'assurer que le rapport est : exact, objectif, clair, concis, constructif. Et Si les erreurs étaient identifiées après sa validation et sa diffusion, le responsable d'audit interne devrait émettre un rapport corrigé à l'intention de l'ensemble des destinataires initiaux⁵.

2.3.4 Le suivi du rapport d'audit interne

Selon la définition de la fonction d'audit interne l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites. A partir de ce

¹IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, op.cit., p40.

²BESSION B, POSSIN J.C, L'audit d'intelligence économique, Edition DUNOD, Paris, 2002, p 92.

³RENARD.J, op.cit., pp289-290.

⁴REANRD.J, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisations, paris, 2002, p 288-289.

⁵IFACI, Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit, op.cit., pp46/47.

principe l'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations, mais il a le droit d'être informé de la suite donnée à ses propositions¹.

3. L'organisation du travail des auditeurs internes

L'organisation du travail des auditeurs internes s'appuient sur des moyens d'organisation, qui s'inspirent des normes professionnelles et des pratiques universelles. A cet effet, nous allons présenter les plus importants, à savoir : la charte d'audit, le plan d'audit, le manuel d'audit interne et les dossiers d'audit.

3.1 La charte d'audit

La charte d'audit est un document important, exigé par la première des normes professionnelle du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne. Norme 1000 : « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte... »².

Elle devra être élaborée par le responsable de l'audit interne, approuvée et signée par la direction générale, et acceptée par le conseil d'administration, agissant en tant que superviseur, ou par le comité d'audit³.

3.2 Le plan d'audit interne

Le plan d'audit est 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 »⁴.

A cet effet, le service d'audit interne planifie dans le temps les missions à réaliser pour chaque année et sur plusieurs années. Ainsi, il élabore des programmes annuels (élaborer chaque fin d'année pour le programme de mission de l'année suivante) et un programme pluriannuel (un programme qui s'étale sur plusieurs exercices) et les présente à son tour à la direction générale pour validation⁵.

Donc, le plan d'audit exige⁶ :

¹ RENARD.J, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, Edition d'Organisation, Paris, 2004, p302.

²RENARD.J, op.cit., p395.

³ KHELASSI.R, op.cit., p146.

⁴RENARD.J, op.cit., p396.

⁵KHELASSI.R, op.cit., p146.

⁶RENARD.J, op.cit., p398.

- Un contenu exhaustif, c'est-à-dire un plan qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités.
- Un étalement sur plusieurs années (3à 5 ans) et une analyse globale des risques pour y parvenir.
- Une structure prédéterminée.

3.3 Le manuel d'audit interne

Le manuel d'audit est un document interne au service, il présente la méthode de travail, organisation, analyse de postes, doit être formalisé dans un document à usage interne¹.

Son contenu principal ² :

- Décline les méthodes d'approche des processus ;
- Il tend à être un référentiel ouvert de contrôle interne ;
- Les outils disponibles et leur utilisation telle que le questionnaire ;
- Les normes d'établissement du diagramme et la conduite d'interviews ;
- Définir les règles comportementales des auditeurs internes ;
- La méthode d'élaboration des programmes d'audit, la présentation et la diffusion des rapports, suivi des recommandations...
- Définir les catégories professionnelles, le rattachement hiérarchique.
- Les conditions générales de travail de l'auditeur interne (horaires, déplacement).

Ce document doit remplir trois objectifs³ :

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

3.4 Les dossiers d'audit

Les dossiers d'audit rassemblent toutes les informations relatives à une mission et spécifiquement les papiers de travail et le rapport de mission⁴.

Son contenu contient deux catégories de documents⁵ :

¹ KHELASSI.R, op.cit., p150.

² Idem, p150.

³ RENARD.J, op.cit., p416.

⁴ KHELASSI.R, op.cit., p147.

⁵ RENARD.J, op.cit., p420.

- Des documents descriptifs : analyses de poste, organigrammes, tableau de risque, diagrammes de circulation, etc. ;
- Des documents explicatifs : les feuilles d'interviews, questionnaires, FRAP, tableaux de rapprochement significatifs, résultat des tests etc.

Tous ces moyens d'organisations sont indispensables, voir obligatoires pour donner l'efficacité attendue du travail des auditeurs internes¹.

Section 02: LA PERFORMANCE ET LA FONCTION AUDIT INTERNE

Pour être performant il faut faire vite et bien, dans des délais respectés a un cout supportable. C'est pour cela l'auditeur interne doit prendre en considération un ensemble d'indicateurs pour bien mesurer la performance de la fonction d'audit interne.

Dans cette section nous allons définir la performance et ses concepts de base, ensuite les types de performances. Enfin on va présenter les indicateurs de performance d'une fonction d'audit interne.

1. Définition de la performance

Comme le remarque Bourguignon, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. C'est pour cela chaque auteur lui a donné une définition.

Selon Philippe LORINO : « est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût »².

Et d'après DORIATH : « le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et conditions de réalisation »³.

Dans la littérature en gestion, une entreprise performante est définit comme « celle qui atteint avec succès ses objectifs ; en d'autres termes, c'est celle qui a implémenté de manière efficace une stratégie appropriée⁴.

La performance désigne donc l'aptitude d'une entreprise à pouvoir réaliser un bon résultat, mais aussi la façon dont il est obtenu. Nous pouvons déduire que l'amélioration du

¹Idem, p150.

²LORINO.P, Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris, 1997, p.18.

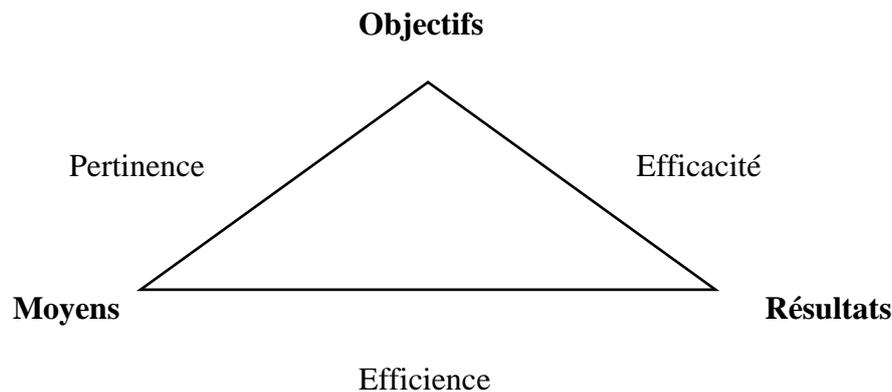
³DORIATH.B, Contrôle de gestion en 20 fiches, Edition DUNOD, Paris, 2008, p129.

⁴BÉNET.N, Mesure de la performance, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ NICE, 2014, p46.

couple valeur/cout contribue à création de la valeur ajoutée pour l'entreprise et non pas l'action de diminuer le cout ou augmenter la valeur.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Figure n° 2-1 : Le triangle de performance



Source : GIBERT.P, Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Editions d'Organisation, Paris, 1980.

- **L'efficacité :** Pourrait être défini comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés ». De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace¹.

Donc l'efficacité c'est atteindre les objectifs avec les moyens disponibles.

- **L'efficience :** introduit la notion d'optimisation. Elle implique le respect des contraintes de ressources, c'est-à-dire des moyens négociés. D'une autre façon, l'efficience est la capacité à atteindre les résultats prévus avec une optimisation de ressources².

Donc l'efficience c'est atteindre les objectifs avec le minimum des ressources.

- **La pertinence :** c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

A cet effet, la performance se présente comme suit :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience} + \text{Pertinence}$$

¹ BOISLANDELLE.H, Gestion des Ressources Humaines dans les PME, ECONOMICA, Paris, 1998.p.139.

² MOUGIN.Y, La Performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près, Edition AFNOR, France, 2007, p67.

2. Les types de performance

L'appréciation de la performance de l'entreprise elle est différente selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe.

2.1 La 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 internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.2 La 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 les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

Tableau n° 2-1 : La différence entre la performance interne et externe

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

Source : DORIATH.B. GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3^{eme} Edition, Dunod, Paris, 2007, p.173.

3. Les indicateurs d'évaluation de la performance d'audit interne

Un indicateur de performance KPI (*key Performance Indicator*) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation¹.

Jack RENARD dans son ouvrage théorie et pratique de l'audit interne a recommandé une liste d'indicateur pour l'appréciation et l'évaluation de la performance de la fonction audit interne.

Ces indicateurs sont regroupés selon trois types² :

3.1 Indicateurs d'activité

3.1.1 Indicateur lié au plan d'audit

Respect de la planification initial = Nombre de mission réalisées/ Nb de mission figurant au plan

Cet indicateur mesure le pourcentage d'avancement de la mission par rapport aux prévisions prévues à la planification initiale. Son calcul est fait annuellement et pour qu'il soit satisfaisant il est nécessaire qu'il remplit au moins 80%.

On peut encore aller plus loin dans l'affinement de ce concept et mesurer, toujours par rapport au plan :

- Le nombre de missions en cours ;
- Le nombre de missions non réalisées ;
- Le nombre de missions réalisées et non prévues.

3.1.2 Indicateur lié à la durée moyenne des missions d'audit

Durée moyenne des missions audit = Nombre de jours d'audit/Nombre de mission.

Cet indicateur permettant de mesurer la durée moyenne des missions d'audit. Il est possible de le décomposer en indicateurs plus détaillés selon les types de mission.

¹FERNANDEZ.A, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5eme Édition, Eyrolles, 2011, p105.

² RENARD.J, op.cit., pp412-415.

3.1.3 Indicateur lié au temps consacré aux missions d'audit

Nombre de jours d'audit/jours ouvrés.

Cet indicateur fournit un ratio intéressant et à surveiller puisqu'il mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global.

3.1.4 Indicateur lié à la formation d'audit

Formation professionnelle= Nombre de jours de formation/jours ouvrés

C'est un ratio explicatif permet de mesurer l'évolution de la formation dispensée par auditeur. C'est à partir de ces éléments que les responsables établissent un programme de formation pour l'auditeur.

3.1.5 Indicateur lié au rapport d'audit

Nombre moyen de pages= Nombre de page de rapports/Nombre de rapports

Cette mesure aide à y voir plus claire sur la façon de travailler des auditeurs et, éventuellement, la richesse de leurs conclusions.

3.2 Indicateurs de qualité

3.2.1 Indicateur lié à la qualité du plan d'audit

Nombre de mission imprévues/Nombre de mission

Permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit.

3.2.2 Indicateur lié aux recommandations

Recommandations refusées/Total des Recommandations

Ce ratio donne une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités.

Recommandations non Réalisées/Recommandations Acceptées

Ce ratio complète le précédent en donnant une précieuse indication sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

3.2.3 Indicateur lié au temps consacré à la mission

Nombre de mission respectant le budget de temps/Nombre Total de missions

Cet indicateur détermine le niveau de respect des budgets de temps alloué à la réalisation de la mission d'audit interne. Ce ratio est calculer annuellement et il peut avoir un écart minimum de 10%.

3.2.4 Indicateur lié aux dossiers d'audit

Dossiers d'audit incomplets /Nombre de missions

Cet indicateur est un moyen d'apprécier la qualité du travail dans cette phase finale et souvent négligée qu'est la constitution du dossier d'audit.

3.3 Indicateurs de couts

3.3.1 Indicateur lié aux dépenses des auditeurs

Dépense du service/Nombre des auditeurs

Il permet d'ajuster les budgets de dépenses (essentiellement des frais et déplacement et de formation) et d'expliquer les écarts pouvant se produire sur ce poste.

Indicateur budgétaire qui permet de comparer évolution du budget et évolution des effectifs.

3.3.2 Indicateur lié aux dépenses des missions

Dépense du service/Nombre de jours de mission

permet de se comparer aux couts du marché. On peut affiner l'analyse en distinguant couts directs et cout indirects, main-d'œuvre et frais de déplacement, etc.

Section 03: LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RISQUES

Maitriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. En effet toute entité est soumise à des risques : des risques propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et des risques spécifiques à chaque activité¹.

En effet, dans cette section nous allons définir le risque et la gestion des risques, ensuite on va présenter les risques liés à la performance d'audit interne et enfin le rôle de l'audit interne sur la gestion des risques.

1. Le risque et la gestion des risques

Toute entreprise elle fait face aux risques, donc elle est sensée de les bien gérer.

1.1 Définition d'un risque

Le mot risque selon la définition de Larousse peut ressortir ses trois acception² :

- danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ;
- Eventualité d'un événement pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ;
- Fait de s'exposer à un danger.

Parler de risque c'est faire référence à la confrontation à un danger incertain, susceptible de se produire. L'IIA et l'IFACI, dans le glossaire des normes définissent le risque comme «la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité »³.

1.2 Classification des risques

Les risques peuvent être classés de différentes façons⁴ :

1.2.1 Par leur nature : on distingue ainsi les risques purs et les risques spéculatifs.

1.2.1.1 Les risques spéculatifs

Le risque spéculatif est celui qui provient de la volonté du chef d'entreprise de réaliser ses objectifs, qui seront souvent l'augmentation de la richesse ou de la puissance de l'entreprise.

¹ Idem., p 145.

² TABBECH.F, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques, Mémoire de magister en sciences commerciales et financière, Ecole Supérieure de Commerce, 2017, p40.

³ Idem., p 40.

⁴ Ibid., p 41.

Ils sont mesurables dans leurs effets. L'entreprise peut calculer les résultats prévisionnels fastes ou néfastes qu'ils provoqueront.

1.2.1.2 Les risques purs

Les risques purs sont la conséquence d'événements accidentels ou fortuits. Il s'agit de l'action subite de forces extérieures tels les événements de forces majeure (ouragans, tempêtes, tremblements de terre, inondations...) ou le comportement « anormal » d'autrui (guerres, attentats, vandalisme...).

Etant par nature un événement indépendant de la volonté de l'entrepreneur, il ne sera pas facile de le contrôler.

1.2.2 Par leur origine

Les risques purs et risques spéculatifs peuvent provenir non seulement du fonctionnement de l'entreprise mais aussi de son environnement.

1.2.2.1 L'environnement

L'environnement est source de risque pour l'entreprise. Car celle-ci elle peut faire faire à nombreuses risques qui viennent de son environnement ou elle exerce son activité.

On cite par exemple : la concurrence, contrefaçon de brevet, disparition d'un client important, arrêt d'activité du principal fournisseur, la modification de la réglementation, tremblement de terre ou incendies, sabotage,...etc.

1.2.2.2 L'entreprise

Elle est source de risque pour elle-même. On peut citer pour les risques purs la perte d'informations informatiques, le détournement, les fraudes et les erreurs de conception...etc.

Pour les risques spéculatifs on peut citer l'absence de protection d'un brevet, le mauvais placement financier, investissement non productif et les grèves,...etc.

1.2.3 Par leurs conséquences

Soit pour l'entreprise soit pour les tiers.

1.2.3.1 Les risques affectant les personnes

Les dommages corporels peuvent affecter les personnes travaillant dans l'entreprise et constituer ainsi des accidents de travail, mais aussi les tiers et engager ainsi la responsabilité civile de l'entreprise.

Ces risques peuvent provenir du fonctionnement de l'entreprise ou de l'environnement et résultent soit d'accidents causés par des tiers, soit de l'action des forces de la nature.

1.2.3.2 Les risques affectant les biens de l'entreprise

La réalisation du risque pur est le principal fait générateur de ce type de dommages, qu'il provienne de l'entreprise elle-même ou de son environnement.

Les biens de l'entreprise soumis au risque sont les bâtiments, le matériel d'exploitation, le mobilier de bureau, les marchandises mais aussi les archives et supports d'information, notamment informatiques...

1.2.3.3 Le risque touchant la sécurité financière de l'entreprise

La réalisation des risques spéculatifs se constate directement par une perte financière pour l'entreprise. La conséquence en est l'accroissement du risque quant à la pérennité de l'entreprise en cas d'aggravation des pertes par accumulation.

1.3 Définition de la gestion des risques

Le référentiel COSO définit le management des risques d'entreprise (ERM) comme : «Un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »¹.

De cette définition on peut déduire que la gestion des risques est un processus transversal qui implique l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation. Il est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque entité de l'organisation. Il permet de gérer les risques et orienter tous les employés vers la réalisation des objectifs.

1.4 Les avantages de la gestion des risques sur l'entreprise

Une bonne maîtrise de la gestion des risques par une entreprise lui permet mieux atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables.

¹[https://apprendrelaudit.com/evaluer-le-processus-devaluation-des-
risques/#:~:text=L'%C3%A9valuation%20des%20risques%20en,les%20modalit%C3%A9s%20de%20traitement%20appropri%C3%A9es. , consulter le 06/08/2020 à 13 :00.](https://apprendrelaudit.com/evaluer-le-processus-devaluation-des-risques/#:~:text=L'%C3%A9valuation%20des%20risques%20en,les%20modalit%C3%A9s%20de%20traitement%20appropri%C3%A9es. , consulter le 06/08/2020 à 13 :00.)

Aux nombres de nombreux avantages qu'elle présente, nous pouvons citer¹ :

- Identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise ;
- Recentrage de l'attention sur les aspects qui comptent vraiment ;
- Moins de surprises ou de crises ;
- Plus grande volonté de faire ce qu'il faut comme il faut ;
- Meilleures chances de faire aboutir les changements ;
- Meilleures chances d'atteindre ses objectifs.

2. Les risques liés à la performance d'audit interne

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 programme des missions d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction Générale et du Conseil.

On peut identifier trois types de risques qui peut toucher la performance d'une mission d'audit interne, sont les suivants :

2.1 Les risques liés aux auditeurs internes

- Risque lié à l'insuffisance des compétences professionnelles en matière d'audit interne (prétendre posséder des compétences ou expérience que l'auditeur n'a pas) ;
- Risque de non-respect du code de déontologie et des normes professionnelles de l'audit interne ;
- Risque de non-respect de la charte d'audit de la Structure d'Audit Interne ;
- Risque lié à l'intérêt personnel : ce risque se présente lorsqu'un membre de l'équipe d'audit pourrait tirer profit d'un avantage quelconque.

2.2 Les risques liés à la mission d'audit

Concernant les risque liés à la mission d'audit elle-même sont comme suit² :

¹ TABBECH.F, op.cit., p 46/47.

² YAHIA.T.H, op.cit., p 55.

- Risque de couverture partielle du périmètre du domaine audité ;
- Risque d'utiliser des outils inadéquats et inappropriés eu égard des objectifs de la mission ;
- Risque de mauvaise composition de l'équipe d'audit (complémentarité des compétences spécifiques, synergie de groupe etc.) ;
- Risque d'adopter une méthodologie de travail inadéquate à l'égard des objectifs de la mission.

2.3 Les risques liés à l'information collectée

L'auditeur a besoin de collecter des informations pour commencer sa mission, mais il peut faire face à certains risques, tel que¹ :

- Risque d'insuffisance d'éléments probants (pour soutenir les informations collectées) lié à leurs origines (externe ou interne) et à leurs natures (visuelle, verbale ou documentaire) ;
- Risque d'erreurs significatives au niveau des informations collectées.

3. L'impact de l'audit interne sur la gestion des risques

Le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne comprend une prise de position sur le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques d'entreprise.

Ce document précise que « le rôle essentiel de l'audit interne dans le management des risques consiste à apporter au conseil une assurance objective quant à l'efficacité des activités de management des risques, afin que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien »².

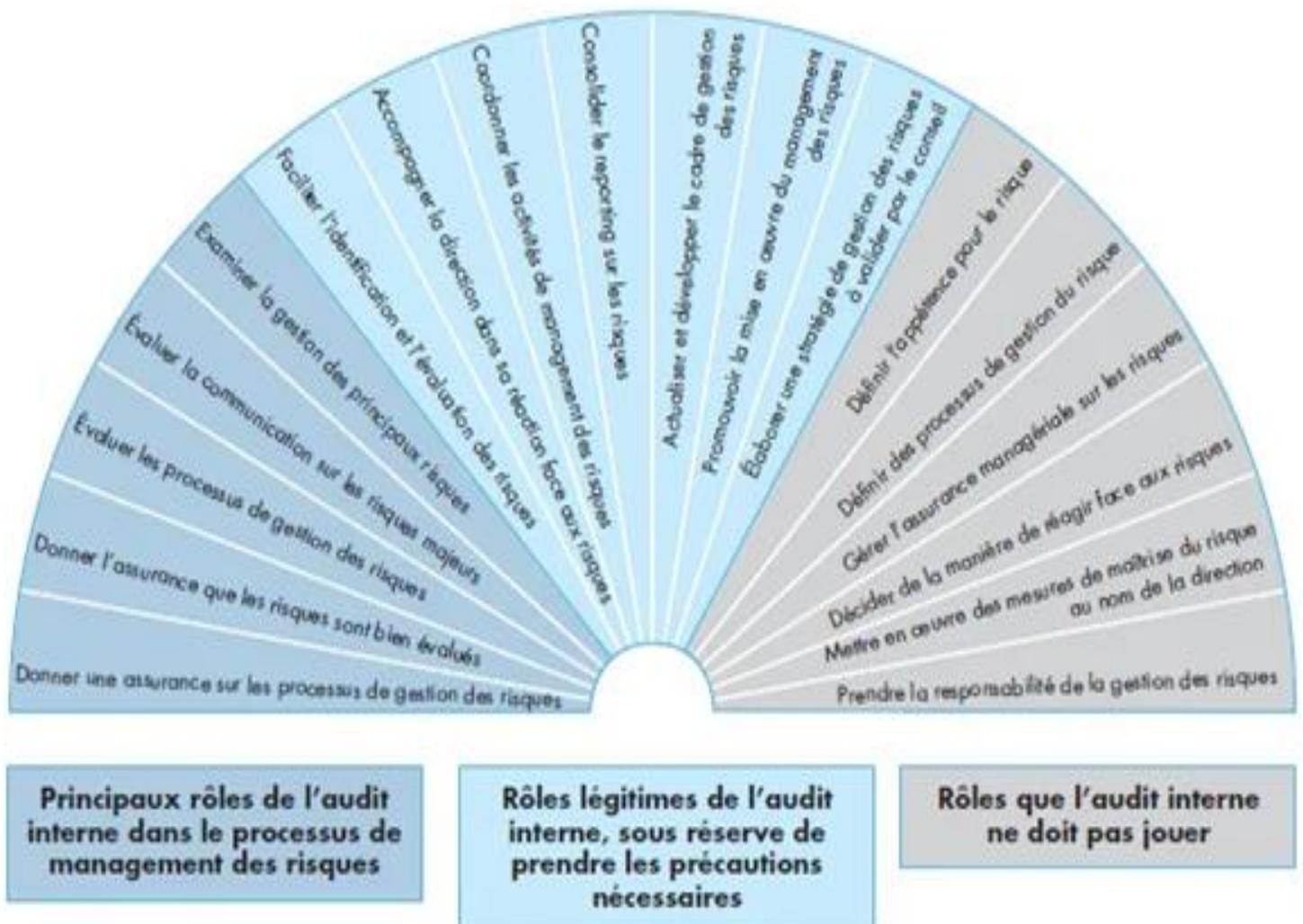
L'une des principales missions de l'auditeur interne, consiste à s'assurer que les processus de gestion des risques fonctionnent correctement et que les principaux risques sont maintenus à un niveau acceptable.

La figure suivante récapitule le rôle de l'audit interne dans le management des risques.

¹ Idem, p 55.

²TABBECH.F, op.cit., p73.

Figure n° 2-2 : Le rôle de l'audit interne dans ERM



Source : TABBECH.F, « le rôle de l'audit interne dans le management des risques », Mémoire de magister en sciences commerciales et financière, Ecole Supérieure de Commerce, 2017, p 76.

3.1 Principaux rôle d'audit interne

L'auditeur peut jouer un rôle essentiel dans le management des risques. En effet il donne au conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace.

Cependant, les principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques sont les suivants ¹:

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués

¹ KALACHE.M, op.cit., p 15.

- Evaluer les processus de gestion des risques.
- Evaluer la communication des risques majeurs.
- Examiner la gestion des principaux risques.

Ces rôles, se situent à gauche de l'éventail, s'inscrivent dans l'objectif le plus large consistant à apporter une assurance sur le management des risques.

3.2 Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires

L'auditeur peut apporter des services de conseil pour l'amélioration de la gestion des risques. Mais il doit prendre des précautions pour préserver son indépendance et son objectivité. Ces rôles de conseils sont énumérés au centre de l'éventail comme suit¹ :

- Faciliter l'identification et l'évaluation des risques.
- Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques.
- Coordonner les activités de management des risques.
- Consolider le reporting des risques.
- Actualiser et développer le cadre de gestion des risques.
- Promouvoir de la mise en œuvre du management des risques.
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

3.3 Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer

Ces rôles, présentés dans la partie droite de l'éventail, relève de la responsabilité de la direction. Ces rôles peuvent être définis comme suit² :

- Définir l'appétence pour le risque ;
- Définir des processus de gestion du risque ;
- Gérer l'assurance sur les risques ;
- Décider de la manière de réagir face aux risques ;
- Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction ;
- Prendre la responsabilité de la gestion des risques

¹ TABBECH.F, op.cit., p 78.

² Idem., p 78.

Conclusion du deuxième chapitre

Le rôle de la mission d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Elle doit être menée selon une méthodologie définie par les normes professionnelles d'audit interne.

Pour que la mission d'audit interne soit performante, elle doit être conduite selon les trois phases fondamentales. En commençant par la phase de préparation, puis la phase de réalisation et enfin la phase de conclusion. Aussi sa performance dépend de la capacité de l'auditeur interne à bien gérer les risques.

Les risques sont des événements futurs incertains qui pourraient influencer l'atteinte des stratégies de l'entreprise, ses objectifs opérationnels, financiers et de conformité. Les risques sont une partie inévitable du processus d'affaires, mais la bonne gestion des risques protège l'organisation contre les pertes évitables.

La gestion des risques est donc le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques.

Dans le cadre du management des risques, le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la direction et au Conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion du risque.

CHAPITRE III

Cas pratique

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE

Dans ce chapitre, nous aborderons notre cas pratique qui consiste à auditer la fonction gestion des stocks de l'Entreprise CEVITAL SPA, ainsi, nous mettrons en pratique l'approche théorique développée dans les deux chapitres précédant.

En commençant d'abord par la présentation de l'entreprise et de service d'accueil dans la première section, la mise en œuvre d'une mission d'audit interne sur le service de gestion des stocks dans la deuxième section, et dans la troisième section on va évaluer la fonction audit interne au sein de CEVITAL SPA.

Section 01: PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

CEVITAL SPA

CEVITAL est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, présente également à l'international. Elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Elle joue le rôle d'un leader sur le marché algérien.

Dans cette section, nous allons voir en premier lieu l'évolution historique du groupe CEVITAL, ses produits, sa mission, ses objectifs et sa structure organisationnel. Enfin une présentation de la structure d'accueil.

1. Historique

CEVITAL est une société par action, avec un capital de 69.568 milliards de DA, elle a été créée en Mai 1998, Elle a pour actionnaires principaux ISSAD RABRAB et ses fils, Elle a été implantée à l'extrême-est du port de Bejaia à 200 ML du quai, son emplacement lui a permis de posséder un quai privé. Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilité avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. Elle est constituée de plusieurs unités de productions équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

CEVITAL avec son expansion et son développement durant les dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Dont elle est passée de 500 salariés en 1999 à 18 000 salariés en 2018.

CEVITAL est une entreprise industrielle qui est implantée dans plusieurs wilayas autre que Bejaia, à savoir :

- Alger : Direction générale ;
- Tizi-Ouzou : Unité LALLA Khadîdja « eau minérale », Unité plastique ;
- Constantine : Unité four à chaux et CO2 ;
- CEVITAL Ouest (Oran) : le contingent sucre.

2. Produits

CEVITAL agro-industrie est constituée de plusieurs centres de production.

2.1 Huiles végétales (huile de table)

FLEURIAL : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

ELIO et **FRIDOR** : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

Une capacité de production de 570 000 tonnes /an avec une part de marché national de 70%, qui a parmi l'exportation vers le Maghreb et le moyen orient et l'Europe.

2.2 Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **MATINA**, **RANIA**, **LE BEURRE GOURMANT ET FLEURIAL**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et **MEDINA** « **SMEN** ».

Une capacité de production de 180.000 tonnes/an avec une part de marché national de 30%, sachant qu'une partie de cette production est exportée vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

2.3 Sucre Blanc

Il est produit à partir du sucre roux qui est importé de 100%. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

CEVITAL est considéré non seulement le leader de marché mais aussi dominante dans le marché avec une part du marché de 85%.

Sa capacité de production de 1 800 000 tonnes/an, dont 900 000 tonnes/an sont exportés.

2.4 Sucre liquide

Ce genre du sucre est destiné aux besoins de l'industrie agroalimentaire. et sa capacité de production est de 219 000 tonnes/an, ou 25000 tonnes sont destinés à l'exportation.

2.5 Silos portuaires

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50 000 tonnes en silos horizontaux.

2.6 Boissons

Elle est spécialisée dans la production de l'eau minérale « LALLA KHEDIDJA », pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Elle produit aussi des boissons gazeuses, sodas et jus de fruits.

Lancement de la gamme d'eau minérale « LALLA KHEDIDJA » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

3. Missions de CEVITAL

L'entreprise a pour de multiples missions, et parmi eux :

- Le raffinage et conditionnement des huiles et margarines ;
- L'affinage du sucre et stockage céréales ;
- Le contrôle de qualité de ses produits (toutes les unités de production disposent d'un laboratoire équipés d'outils d'analyse très performants) ;
- Développer la production et assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et sucres à des prix plus compétitifs.

4. Objectifs

CEVITAL a pour les objectifs suivants :

- Répondre mieux aux attentes des consommateurs (visé à la satisfaction et fidélisation de ses clients locaux et étrangers qualitativement et quantitativement) ;
- Demeuré le leader du marché (garantie sa pérennité) ;
- L'extension de ses produits sur tout le territoire national et international ;

- Assurer son revenu et sa rentabilité ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- La modernisation de ses installations en termes des machines et des techniques pour augmenter le volume de sa production.

5. Structure organisationnelle de CEVITAL Agro-industrie

CEVITAL SPA fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison. Ce qui permet de faciliter la circulation des informations et données.

5.1 Présentation de l'organigramme de CEVITAL SPA

La direction générale a mis en place un organigramme prédéfini et prédéterminé pour mieux répondre à ses exigences. (Voir l'annexe n° 01)

5.2 Les principales missions des différentes directions de CEVITAL SPA

Cette filiale CEVITAL agro-industrie est composée de plusieurs directions, et chacune a sa propre mission.

5.2.1 Direction générale

- L'entreprise est gérée par un directeur général et à l'aide d'une assistante.
- Cette direction s'occupe de l'élaboration des plans stratégiques et des décisions sur les politiques marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger.
- Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions.

5.2.2 Direction des ressources humaines

Elle a pour missions :

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL ;
- Pilote les activités du social ;
- Assure le recrutement ;
- Formation du personnel ;
- Gestion de la performance et des rémunérations.

5.2.3 Direction supply chain

Elle a pour missions :

- L'expédition des produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques ;
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients ;
- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

5.2.4 Direction marketing

Elle a pour missions :

- Piloter les marques et les gammes de produits ;
- La connaissance des consommateurs (leur besoins et leur usage) ;
- La veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence ;
- Coordination des groupes de projets et la production des recommandations d'innovation et de rénovation.

5.2.5 Direction des Ventes & Commerciale

Elle est en relation directe avec la clientèle, elle a pour missions :

- Commercialiser toutes les gammes des produits ;
- Le développement du Fichier clients de l'entreprise ;
- En collaboration avec la direction marketing placer et développer de nouvelle gamme de produits ;
- Fidélisation de la clientèle.

5.2.6 Direction système d'information

Elle assure :

- La mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise ;
- La cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs

- Les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

5.2.7 Direction Finances et Comptabilité

Elle a pour missions :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion et faire le reporting périodique ;
- Suivre des financements, ressources financières et des obligations fiscales de la société.

5.2.8 Direction achat

Elle a pour missions :

- Détermination des besoins de la société ;
- Le choix des fournisseurs ;
- Négociation avec les fournisseurs (la qualité, le prix, quantité...).

5.2.9 Direction d'approvisionnement

Elle a pour missions :

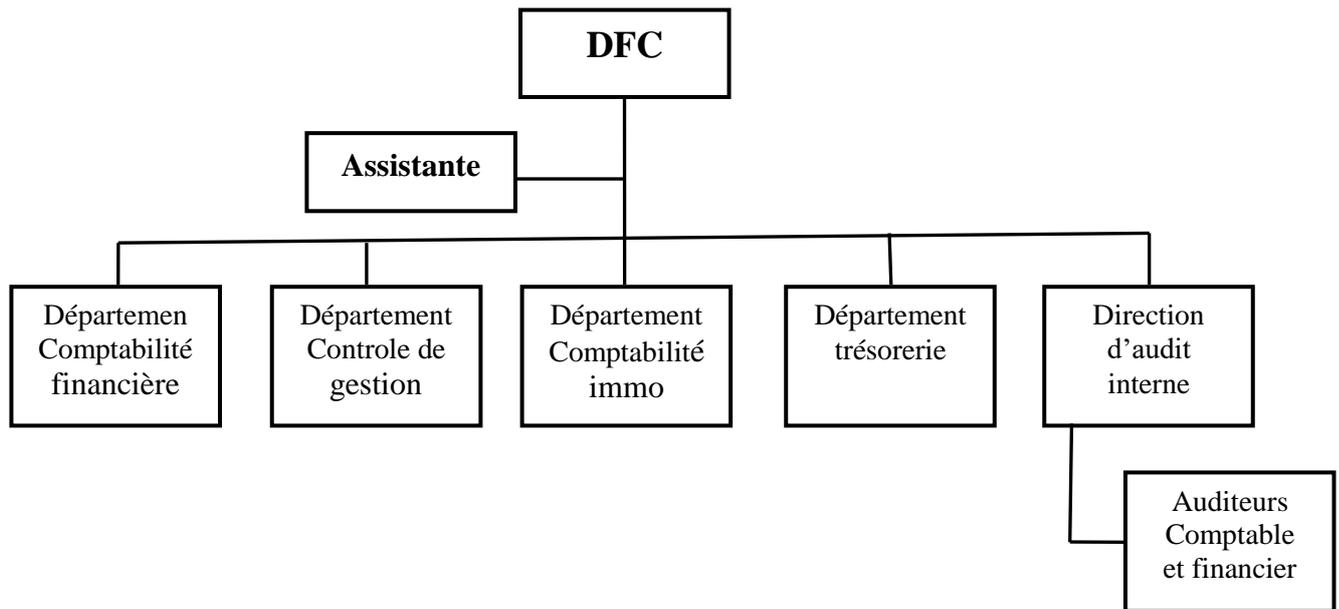
- Établissement de la demande d'achat (bon de commande) ;
- S'assurer de la livraison de la demande d'achat dans les délais souhaités ;
- La réception des marchandises au niveau des stocks et/ou les magasins ;
- S'assurer du paiement des fournisseurs.

6. Présentation de la structure d'accueil « Direction d'audit interne »

La direction de l'audit interne au niveau de CEVITAL SPA est mise en place en 2009, elle est rattachée à la direction finance et comptabilité. Pour répondre à des besoins multiples en terme de sécurité des processus de gestion des risques et de prévention des fraudes, vu la taille et le volume d'activité de l'entreprise.

L'organigramme ci-après représente le positionnement de la structure d'audit interne au sein de CEVITAL SPA.

Figure n° 3-1 : Organigramme de la direction finance et comptabilité



Source : Document fourni par la DFC de l'entreprise.

7. Les missions de la direction d'audit interne

Elle a pour les missions ci-dessus :

- La conduite des missions de vérification des comptes selon un plan d'audit établi avec la direction générale pour assurer la sincérité physique et comptable des opérations ;
- Juger de l'efficacité des systèmes d'informations ;
- Prévenir et détecter les différents risques et problèmes afin de garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Contrôler les autres tel que le contrôle de gestion ;
- Donner des recommandations à la DFC et à toutes les autres directions.

Section 02: LA MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE DE LA GESTION DES STOCKS

Nous avons présenté précédemment dans la 1^{ère} section du deuxième chapitre la méthodologie générale de la conduite d'une mission d'audit interne.

Dans cette section nous allons présenter une mission d'audit interne de la fonction gestion des stocks au sein de CEVITAL. En répartissant notre travail en trois phases à savoir : Phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion, ainsi les différents outils utilisés pendant cette mission.

1. Phase de préparation

Durant cette phase, nous allons procéder à une prise de connaissance du service gestion des stocks par la collecte de tous les documents et informations nécessaire pour atteindre les objectifs de cette mission.

Cette étape commence par la réception de l'ordre de mission, suivi d'une réunion avec les responsables concernés afin de discuter et préciser les modalités d'intervention.

1.1 L'ordre de mission (lettre de mission)

L'ordre de mission matérialise le mandat donné par la direction générale de l'entreprise à la structure d'audit interne pour qu'elle commence sa mission. (**Voir l'annexe n°02**)

La lettre de mission est adressée au responsable de la structure à audité (chef du service gestion des stocks) 15 jours avant le début de la mission d'audit.

Après le lancement de la lettre de mission, nous allons commencer notre mission par la familiarisation des éléments essentiels de service à audité.

1.2 La prise de connaissances (familiarisation)

Cette étape est très importante surtout si l'auditeur est nouveau dans l'entreprise, c'est pour ça elle doit être réalisée avec prudence et précisions. Ce que nous amène souvent à utiliser obligatoirement au cours de cette étape : le questionnaire de prise de connaissance (QPC), ainsi d'autres outils.

1.2.1 Questionnaire de prise de connaissances(QPC)

Il nous permet de collecter le maximum d'informations sur la fonction de gestion des stocks.

Soit celles qui concernent les activités et les produits principaux en quantités et qualités, soit celles qui concernent l'organisation de la structure a audité (direction approvisionnement : service gestion des stocks). (**Voir l'annexe n°03**)

Comme l'auditeur interne est l'un des employés exceptionnel de l'entreprise, donc certainement il possède suffisamment d'informations sur tous les services de l'entreprise, ce que veut dire qu'il n'a pas besoin d'utilisé un QPC trop détaillé de chaque audit. Il doit l'utiliser au moins pour collecter les informations chiffrées et nouvelles concernant le service gestion des stocks. Ce questionnaire sera confirmé et complété par un entretien avec le responsable de service

1.2.2 La grille d'analyse des taches

Cette grille nous permettre de comprendre la façon dont les tâches au sein des différents services de la direction approvisionnement sont séparées. (**Voir l'annexe n°04**)

Nous pouvons remarquer que les tâches sont répartir d'une manière raisonnable et rationnelle, et sur un nombre considérable de service et d'employés ce que implique l'absence de problème des activités incompatible, et ça facilite la vérification et le contrôle de processus de gestion des stocks.

1.2.3 Le diagramme de circulation des documents (flow-chart)

Ce diagramme a pour but de faciliter l'analyse de la circulation des documents que utilises le processus de services gestion des stocks et les autres services en relation, tel que : l'achat et la comptabilité. (**Voir l'annexe n°05**)

Les symboles apparents dans le flow-chart :

 Classement provisoire,  classement définitive,  opération administrative.

 Alternative aux décisions,  création document,  plusieurs documents.

 Circulation physique des documents

 Circulation des informations



Début de circuit

D'après le diagramme nous pouvons remarquer que le nombre des documents en circulation dans l'entreprise est limité, car ils sont enregistrés et en circulation par le système d'information mis en place, ce qui a minimisé la circulation et l'établissement de plusieurs exemplaires pour chaque document en support papier.

1.3 L'analyse des risques

Dans cette étape nous allons détecter les risques liés à chaque tâche dans le processus de gestion des stocks, et cette étape permettra à l'auditeur de construire son plan de travail d'une façon plus cohérente.

Tableau n° 3-1 : Tableau d'analyse des risques.

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation (f/m/F)	Dispositif de contrôle interne constat
Etablissement des différents documents (facture, BC, BL, BR....)	-Respecter le principe traçabilité - justifier les enregistrements comptables.	- Perte de traçabilité -Les dossiers comptables sont incomplets.	Faible Faible	-L'obligation d'établir un document de réception à chaque réception -L'existence d'une imputation comptable directement intégrée dans le système
Réception des produits	-Conformité en qualité et en quantité -faire des réserves (stocks de sécurité)	-Non-conformité des produits -Rupture de stock	Faible Moyen	Vérification de la qualité et quantité des produits. Programme d'approvisionnement
Stockage	-Conservation de la marchandise	Détérioration ou perte Augmentation	Moyen	Des stocks bien équipés et protégés. Programme

	- la bonne gestion d'espace de stockage	des couts de stockage	Fort	d'approvisionnement
Evaluation et inventaire des stocks	- Comparer le stock réel au stock comptable - détection des écarts.	- Le mauvais établissement de l'un des deux inventaires physique ou comptable - Les écarts sur stocks.	Faible Faible	La mise en place d'un système comptable (logiciel sage) qui possède toute information (comptable, stocks) Et la mise en œuvre d'un comité pour l'inventaire réel des stocks.
Le contrôle de la journée comptable	- S'assurer que la comptabilité reflète la réalité - s'assurer de la transmission aux structures concernées dans les délais.	- Omission d'établissement ou de saisi des documents, ou double saisi - Retard dans les transmissions.	Faible Fort	- Le chef de service doit s'assurer de la constitution des différents saisis, doit les contrôler et veiller leurs transmissions aux structures concernées. - La transmission de la journée comptable d'une façon permanente est à la charge du service comptabilité.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

Nous pouvons remarquer que CEVITAL n'a pas trop de faiblesses car elle a mise en place un dispositif de contrôle interne très efficace (des équipements de la dernière technologie), ce qui permet une maîtrise de la plupart de ses activités.

1.4 Définition des objectifs

Cette étape consiste la définition des objectifs de la mission d'audit interne dans un document appelé le « rapport d'orientation », où on va préciser les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et même le champ d'application de la mission d'audit. **(Voir l'annexe n°06)**

Lorsque nous achevons l'étape d'identification des objectifs de l'entreprise, nous adoptons l'étape de découpage des tâches entre les différents membres de l'équipe.

1.5 La détermination des tâches

Au cours de cette étape le chef d'audit va préciser et répartir les différentes tâches sur les membres de l'équipe d'audit, afin de faciliter la supervision et de bien suivi le déroulement de la mission, donc il faut établir ce qu'on appelle le programme d'audit ou de vérification.

Tableau n° 3-2 : Programme d'audit

Périodes	Tâches	Responsables
	Etablissement et administration des QPC	
	Identification des tâches et responsabilités liées au service gestion des stocks	
	Identification de la procédure de gestion des stocks	
	Observation des opérations liées aux retours de la marchandise de la société	
	Etablissement de QCI	
	Administration de QCI	
	Identification des risques de contrôle interne	
	Entrevue avec le responsable de gestion des stocks	

	Identification des risques de non séparation des tâches	
	Identification des interactions entre le service gestion des stocks et les autres services	
	Identification des zones de risques liées aux stockages des marchandises et des produits	
	préparation de plan d'approche	
	Préparation de programme d'audit	
	Etablissement du cahier des recommandations	
	Préparation du projet du rapport d'audit	
	Modification et rédaction de rapport d'audit	
	Validation de rapport d'audit	
	Présentation du rapport d'audit final	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

La première phase d'audit interne achevé par l'établissement d'un programme d'exécution de la mission. Donc après l'établissement du plan d'audit et la répartition des tâches entre les membres de l'équipe, on cesse nos bureaux et on entame le travail sur terrain.

2. Phase de réalisation

Cette phase s'appelle aussi la phase d'application, car maintenant le travail sera sur le terrain, et cette phase commence par une réunion d'ouverture.

2.1 La réunion d'ouverture

Elle est considérée comme étant la première occasion de coopération avec les audités, elle est effectuée habituellement sur les lieux où elle se déroule la mission, i.e. au niveau de service de gestion des stocks.

2.2 Travail sur le terrain

Cette étape consiste à trouver des réponses à l'ensemble des points d'interrogation concernant la façon dont le processus de gestion des stocks se déroule, ses avantages et inconvénients,...

Pour arriver à réaliser tout ça on utilise : un questionnaire de contrôle interne (QCI), une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) et un cahier de recommandation.

2.2.1 Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Ce questionnaire nous permet d'apporter des jugements sur l'ensemble des opérations et tâches mise en œuvre pour maîtriser leurs fonctionnement, par conséquence d'apporter des améliorations pour rendre le contrôle interne de l'entreprise plus performant. (Voir l'annexe n°07)

2.2.2 Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

Ce document nous a permis d'analyser les dysfonctionnements de service gestion des stocks, et chaque dysfonctionnement nécessite une FRAP, où cette dernière nous permet de présenter des recommandations pour le problème détecté. (Voir l'annexe n°08 et n°09)

Après l'établissement des FRAP nous devons réunir l'ensemble des recommandations précitées sur ces derniers dans un seul document appelé le cahier de recommandation.

2.2.3 Cahier de recommandation

Il représente une synthèse des recommandations formulées au niveau des FRAP précédentes. (Voir l'annexe n°10)

Le travail sur le terrain se termine par l'établissement du cahier de recommandation, nous passons à la dernière phase de la mission d'audit interne.

3. La phase de conclusion

C'est la phase de clôture de la mission, elle comporte les étapes suivantes :

- La rédaction d'un rapport provisoire ;
- Réunion de clôture ;
- Réunion de validation ;
- Le rapport d'audit interne.

3.1 Rédaction d'un rapport provisoire

Ce qui s'appelle aussi le compte rendu final au site Ce genre de rapport prend la forme d'une présentation orale par le chef de mission au principale responsable de l'entité auditée, son utilité consiste à présenter au responsable les conclusions retenus et les problèmes.

3.2 Réunion de clôture

C'est une réunion de synthèse entre les auditeurs, elle est faite pour discuter les problèmes figurant sur les FRAP et les différentes conclusions obtenues précédemment, afin d'établir et de proposer des recommandations.

3.3 Le projet de rapport d'audit

Le projet de rapport reprend les FRAP rédigées à la fin de la phase réalisation et formalisent les constats et les recommandations des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission.

Les audités doivent commenter le rapport et le renvoyer aux auditeurs dans un délai de quinze jours après sa réception.

3.4 Réunion de validation

La validation du rapport d'audit est tenue entre le directeur approvisionnement, directeur finance et comptabilité et l'équipe d'audit, au cours de laquelle les aspects du projet ont été discutés. a finalité de cette réunion est la rédaction de compte rendu final qui sera adressé aux participants de la réunion pour sa validation.

3.5 Le rapport d'audit interne

Ce rapport contient les résultats des travaux réalisés durant la mission d'audit interne, et il est considéré comme étant le document le plus important émis par l'auditeur interne à la direction générale. (Voir l'annexe n°11)

A la fin de cette phase il faut que l'auditeur s'assure de la mise en place des dispositifs du contrôle interne pour suivre et appliquer ses recommandations, afin d'améliorer la situation de l'entreprise. Si non toute la mission d'audit interne est sans aucun intérêt.

Section 03: ÉVALUATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE DE CEVITAL SPA

Dans cette section nous allons présenter les indicateurs de performance de la fonction audit interne de l'entreprise CEVITAL SPA, ensuite quelques normes respectées par l'auditeur interne dans l'accomplissement de son travail et vers la fin on donne une aperçu sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques.

Cette évaluation est effectuée à l'aide d'un entretien à distance avec un auditeur interne au sein de CEVITAL SPA.

1. Indicateurs de performance

Une fonction d'audit interne jugée performante au sein de CEVITAL SPA, elle doit remplir le respect de ces indicateurs :

1.1 Le respect de la planification initial

A leur niveau les auditeurs travaille sur un planning annuel convenue avec la direction finance et comptabilité, ou ils fixent des objectifs annuel de 5 à 6 objectifs avec récurrence au long de l'année.

A titre d'exemple :

- Vérifications des stocks chaque trimestre ;
- Vérifications de la méthode de calcul des couts semestriels ;
- Vérifications de la paie dans son ensemble chaque trimestre ;
- Vérifications des immobilisations chaque semestre ;
- Comptabilité financière semestriels ;
- Liasse fiscal (simulations 4 par année et une définitifs).

Ajouté à ce programme des missions mensuelles qu'ils prévoient chaque début du mois et des missions inopinées qui touche les autres secteurs, vérifications des procédures mis en place et latitudes financières et leurs mises à jour.

La direction finance et comptabilité c'est elle qui détient des fiches de réalisation des objectifs, ou chaque année sont réalisés à plus que 80%.

Nous pouvons facilement remarquer que suite à leur bonne stratégie de planification ils sont réalisés un résultat satisfaisant. C'est-à-dire la fixation des objectifs clairs permet d'atteindre les résultats rapidement avec efficacité.

1.2 Durée moyenne des missions audit

La durée de la mission varie d'une mission à une autre de quelques heures pour les audits inopinés à 20 jours pour des missions comme vérifications de la comptabilité financière.

1.3 Indicateur lié au temps consacré aux missions d'audit

L'indicateur utilisé à leur niveau c'est la capacité de prévenir des insuffisances et la manière avec lesquelles sont traité.

Nombre d'insuffisances, récurrence, cause, probabilité de survenance et existence ou pas de procédure, cas structurelle ou conjoncturelle...etc.

1.4 Formation professionnelle

A leur niveau existe plusieurs types de formations :

- Des formations en interne : sont de courtes durées 2 jours par semaine.
- Des séminaires : selon les sujets de 1 jour à 2 jours.
- Des échanges avec d'autres filiales : selon le besoin.

Ce qui permet pour l'auditeur d'acquérir de nouvelles connaissances sur les nouveautés de leur métier.

1.5 Indicateur lié au rapport d'audit

En général leur travail est basé sur des rapports ciblés donc chaque point de contrôle avec un compte rendu.

Les rapports d'audit d'un chapitre peut atteindre 50 page, mais dans la majorité de leurs missions les rapports sont fait dans un style télégraphique d'une à deux page max.

1.6 Indicateur lié à la qualité du plan d'audit

En général ils exécutent plus de 80% de plan d'audit annuelle et mensuels.

1.7 Indicateur lié aux recommandations

Les recommandations sont discutées et validées en collaborations avec les audités directement.

Par contre les autres indicateurs présentés dans la deuxième section du premier chapitre ne sont pas évalués à leur niveau.

2. Les normes d'audit

Comme ils ne sont pas un cabinet d'audit, ils n'appliquent pas l'ensemble des normes d'audit. Mais ils s'inspirent de ces normes pour fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée.

Ces normes sont appliquées par la direction de l'audit au niveau du groupe CEVITAL. C'est dans le contrôle interne qu'ils les appliquent plus.

2.1 Le code de déontologie

Les auditeurs internes au niveau de CEVITAL se réfèrent aux règles du code de déontologie. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes. **(Voir l'annexe n°12)**

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code.

Ce code il permet :

- De clarifier les valeurs à respecter par chaque auditeur interne ;
- De mener une mission selon des principes précis ;
- La transparence et l'efficacité du travail de l'auditeur interne.

2.2 Les normes de qualification

Ces normes s'appliquent aux auditeurs internes et à la fonction d'audit interne. Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux Normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles.

De plus, ils doivent se conformer aux Normes relatives aux responsabilités associées à leur poste. Les responsables de l'audit interne ont la responsabilité supplémentaire d'assurer la conformité globale de l'audit interne avec les Normes et d'en rendre compte.

2.3 Les normes de fonctionnement

Au niveau de CEVITAL, les auditeurs internes s'inspirent de ces normes selon le besoin pour la réussite de leur travail.

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

3. Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gestion des risques

D'après nos recherches dans les mémoires précédents et les informations que nous avons reçues suite à un entretien à distance avec l'auditeur interne de CEVITAL, on a constaté que La management des risques par les auditeurs est un point très important au sein de l'entreprise. Car un risque non détecté influence négativement sur la performance de l'entreprise.

Par exemple dans la mission de gestion des stocks qu'on avait suivis on a rencontré un risque de rupture de stock. Cette action nous cause un retard dans la phase d'exploitation, et une perte de temps, et qui dis perte de temps dis augmentation des charge et diminution de chiffre d'affaire, cette mal gestion de stock peut être à l'origine du départ de certains clients en proie d'une crise de confiance vis-à-vis de l'entreprise par rapport à leurs attentes. Son impact était la perturbation de la production et une perte des clients. Donc l'audit interne veille sur la détection des risques qui peut affecter notre stock, et travail sur la mise en œuvre d'un système de contrôle afin de maîtriser ces risques.

Cette mission est jugé efficace suite à sa capacité élevée de prévenir les risques, son évaluation et sa gestion. Alors c'est l'audit interne qui nous a permis de ressortir les dysfonctionnements, puis les maîtriser.

Donc on peut conclure que l'audit interne a un rôle très important dans la détection des risques et leur analyse, ce qui conduit à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre constitue l'aboutissement du travail théorique exposé. Notre mission qui porte sur la gestion des stocks se compose de trois phases successives suivantes : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

En effet, à travers notre cas pratique, nous avons constaté que la fonction d'audit interne de l'entreprise CEVITAL de Bejaia est en évolution continue, celle-ci est due à un renforcement de sa compétitivité et une meilleure maîtrise des risques liés à ces différentes activités.

En s'appuyant sur des indicateurs de performances et des normes professionnelles d'audit interne, on a pu conclure que cette fonction d'audit interne elle est performante dans la conduite de sa mission selon les règles.

Par conséquent, l'audit interne est considéré comme un service indispensable pour le fonctionnement de l'entité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail nous a permis de voir que l'audit interne est un outil indispensable pour toute organisation. 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.

.L'objectif de notre travail était de répondre à la problématique suivante : « **Quel est le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de l'entreprise ?** ».

Pour ce faire, nous avons adopté dans notre travail deux démarches. Une démarche théorique étalée sur deux chapitres afin de bien cerner les notions fondamentales liées à notre recherche. Une démarche analytique en appliquant les conclusions théoriques sur la partie pratique qui se déroule au sein de l'entreprise CEVITAL SPA de BEJAIA.

Dans le deuxième chapitre, nous avons conclu que l'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne est liée sa capacité à maîtriser les risques qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En ce qui concerne le troisième chapitre de notre étude, nous avons effectué notre recherche suite à un entretien à distance avec un auditeur interne au niveau de la direction audit interne au sein de CEVITAL Agro-alimentaire de BEJAIA.

Durant cette étude, nous avons pu acquérir une connaissance des techniques de déroulement d'une mission d'audit interne dans une entreprise industrielle, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci.

A partir des deux démarches théorique et pratique, nous avons pu ressortir un certain nombre de résultats relatifs aux hypothèses formulées qui se présentent comme suit :

- L'auditeur interne au sein de CEVITAL utilise deux types d'outils dans son processus, des outils d'interrogations et des outils descriptifs. Ce qui confirme la première hypothèse.
- La fonction d'audit interne au sein de CEVITAL est bien organisée selon les normes d'audit interne et suit une méthodologie professionnelle. Cela confirme la deuxième

hypothèse de notre travail. Ce résultat a été constaté à partir de la deuxième section de la partie pratique.

- Pour qu'une entreprise soit performante, elle dépend de la bonne gestion des risques qui peuvent empêcher sa pérennité et sa continuité. Cela confirme la troisième hypothèse.
- D'après les réponses récolter de la part de l'auditeur interne, la fonction d'audit interne apporte une valeur ajoutée à l'entité auditée. Pour cela, la quatrième hypothèse est confirmée. Cette valeur ajoutée apparait du point de vue des audités par : L'amélioration de l'organisation du travail, L'amélioration dans la prise en charge de certains dysfonctionnements, Une meilleure maîtrise des risques et L'évolution rapide des objectifs de l'entreprise.

A travers notre étude, nous avons relevé quelques remarques à propos de la fonction audit interne au sein de CEVITAL, tel que :

- Elle est caractérisée par un niveau de performance satisfaisant en termes de réalisation du plan d'audit et de la méthodologie suivie.
- L'absence d'un manuel des procédures ce que génère des conflits entre les employés ;
- La direction d'audit interne est rattachée à la direction finance et comptabilité, ce qui limite le champ d'application d'audit interne et son indépendance ;
- L'effectif dans la direction d'audit interne est très insuffisant (que trois employés au sein de la direction) ;
- Des mises à jour permanentes des procédures de gestion des stocks grâce à l'efficacité du système de contrôle interne.

Recommandations

A cet effet nous avons mis les recommandations suivantes :

- La mise en œuvre d'un manuel des procédures pour éviter tout conflit entre les employés ;
- Mettre en place une structure d'audit interne liée à la haute hiérarchie, afin d'élargir son champ d'application et de garantir son indépendance ;
- Le recrutement de nouveaux auditeurs pour faire face au problème d'insuffisance du personnel au niveau de la direction d'audit interne.

Limites de recherche

Par ailleurs ce travail a été entaché par certaines contraintes :

- Suite à la pandémie on n'a pas réalisé le stage pratique au sein de l'entreprise ;
- La confidentialité des documents internes de l'entreprise et l'inaccessibilité à certaines informations ;
- La fermeture des bibliothèques.

Les perspectives de recherche

Notre travail ne peut pas répondre à toutes les interrogations relatives à ce thème de recherche, certaines questions restent en suspens et pouvant faire objet des sujets de recherche futures :

- L'influence de la motivation des auditeurs internes sur la qualité des travaux d'audit internes.
- Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE**LIVRES**

- BECOUR.J, BOUQUIN.H, « *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance* », Edition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2008.
- BERTIN.E, « *Audit Interne : Enjeux et Pratiques à l'International* », Editions d'Organisation, Paris, 2007.
- BESSON.B, POSSIN J.C, « *L'audit d'intelligence économique* », Edition DUNOD, Paris, 2002.
- BOISLANDELLE.H, « *Gestion des Ressources Humaines dans les PME* », ECONOMICA, Paris, 1998.
- CATTAN.M, IDRISLIN, KNOCKAERT.P, « *Maitriser les processus de l'entreprise* », Editions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003.
- DORIATH.B, « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », Edition DUNOD, Paris, 2008.
- DORIATH.B. GOUJET.C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3eme Édition, Dunod, Paris, 2007.
- DUFF.R, « *Encyclopédie de la gestion et du management* », Edition Dalloz, Paris, 1999.
- FERNANDEZ.A, « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », 5ème Édition, Eyrolles, 2011.
- GERARD.V et LIONEL.C, « *Controlor & Auditeur* », édition DUNOD, Paris, 2006.
- KHELASSI.R, « *Les Applications de l'Audit interne* », Edition HOUMA, Alger, 2010.
- LORINO.P, « *Méthodes et pratiques de la performance* », Editions d'organisation, Paris, 1997.
- MADERS.H, MASSELIN.J, FRATTA .H, « *Auditeur interne et contrôleur permanent* », Edition EYROLLES, Paris, 2014.
- MOUGIN.Y, « *La Performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près* », Edition AFNOR, France, 2007.
- REANRD.J, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisations, paris, 2002.
- RENARD.J, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, Eyrolles, paris, 2010.
- RENARD.J, « *Théorie et pratiques de l'audit interne* », édition d'organisation, Paris, 2004.

- RENARD.J, « *Théorie et Pratique de l'Audit Interne* », Edition d'Organisations, Paris, 2013.
- SCHICK.P, « *Mémento d'audit interne* », Edition DUNOD, Paris, 2007.
- THIERY.S, « *Audit* », Edition la couverture, Paris, 2004.

ARTICLES, REVUES SCIENTIFIQUES

- Journal Officiel, Article 40, 27ème Année, N° 2, du 13 Janvier 1988.

RAPPORTS, MANUELS ET GUIDES

- BERTIN.E et GODOWSKI.C, « *Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de L'entreprise : une étude exploratoire* », Université Montesquieu et Université Toulouse, France, 2010.
- Groupe de recherche IFACI, « *La conduite d'une mission d'audit interne* », Edition DUNOD, 1995.
- IFACI, « *Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit* », Edition EYROLLES, Paris, 2013.
- Le petit Larousse, édition Maury, Paris, 2013.
- MOKRANI.A, « *Cours d'audit comptable et financier* », Master 2018/2019, Ecole Supérieure de Commerce.

THESES ET MÉMOIRES

- BÉNET.N, « *Mesure de la performance* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ NICE, 2014.
- BENMAROUF.Y, « *Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité* », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2007
- BOUTERA.F, « *La Contribution De L'audit Marketing Interne Appliquée Au Mix Marketing Sur la Performance Des Entreprises Algériennes*», Diplôme Master Marketing, HEC Alger, 2017.
- CHEURFA.D, « *L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie)* », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006.
- CHOUCHANI.K, « *l'impact de l'introduction en bourse sur la performance* », mémoire de MAGISTER, ESC Alger, 2007.
- DJEDOU.M, « *la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise* », Mémoire master, Option Comptabilité et Finance, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2016.

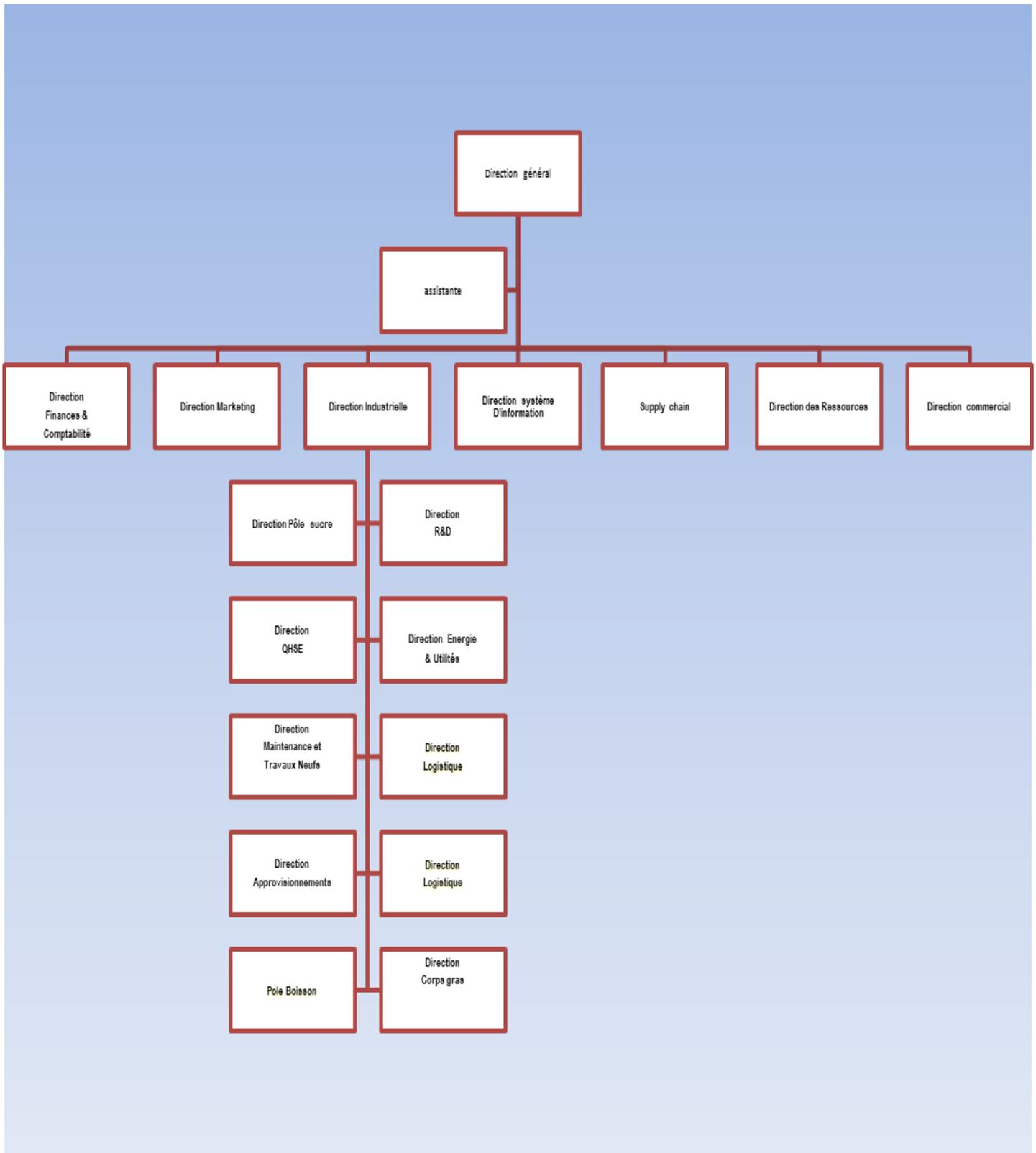
- HERRBACH.O, « *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Sciences Sociales, Toulouse I, 2000.
- KABORE.W, « *Audit comptable et financier du projet de développement* », Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de Comptabilité, 2009.
- KALACHE.M, « *l'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne* », Mémoire en vue d'obtention diplôme Master, Comptabilité et Finance, Ecole Supérieure de commerce, Alger, 2016.
- MEDDAD.A, MERAZKA.R, « *La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise* », Mémoire Master, Comptabilité et Finance, Ecole Supérieure de Commerce, 2017, Alger.
- TABBECH.F, « *le rôle de l'audit interne dans le management des risques* », Mémoire de magister en sciences commerciales et financière, Ecole Supérieure de Commerce, 2017.
- YAHIAT.H, « *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise* », Mémoire en vue d'obtention de diplôme Master, Contrôle de gestion, ESC Alger, 2017.

LES SITES WEB :

- <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/#:~:text=L'audit%20interne%20est%20une,cr%C3%A9er%20de%20la%20va leur%20ajout%C3%A9e.consulté le 08/03/2020 à 13h.>
- <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>, p1.Consulter, le 29/03/2020 à 00 :30.
- <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.PDF>, p2, Consulter le 29/03/2020 à 02 :34.
- <https://apprendrelaudit.com/evaluer-le-processus-devaluation-des-risques/#:~:text=L'%C3%A9valuation%20des%20risques%20en,les%20modalit%C3%A9s%20de%20traitement%20appropri%C3%A9es. , consulter le 06/08/2020 à 13 :00.>

ANNEXES

Annexe n° 01: Organigramme général de CEVITAL



Source : Document interne de l'entreprise.

Annexes n° 02: La lettre de mission

CEVITAL SPA agro-industrie

Bejaia, le 15/04/2019

Lettre de mission**Au** : service gestion des stocks**De direction** : audit interne**Objet** : audit interne de la fonction gestion des stocks

La direction d'audit interne a prévu l'audit de vos processus de gestion des stocks. Notre examen portera sur les processus d'enregistrement des stocks, les communications avec les autres services, organisation et efficacité du service.

Nous allons commencer notre examen au cours de la semaine de 22 avril 2019, et nous prévoyons de conclure notre travail et compris l'émission d'un rapport d'audit en mai 2019.

Nous aurons besoins d'accéder à l'ensemble de vos enregistrements, documents standards et les différents rapports et synthèses.

Le directeur générale

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

Annexe n° 03: Questionnaire de prise de connaissance

Questions	Réponses
Quels sont les principaux produits stockés ?	Sucre, margarine, huile, boissons,...
Quel est la méthode que vous utilisez dans la gestion de vos stocks ? (FIFO, LIFO, CMP...)	CMP
Quel est le type d'inventaire que vous suivi ? (périodique, permanent, par échantillonnage...)	Permanent
Quels sont les stocks existants ? (finale, obligatoire, de production,...)	Chaque produit a son stock
Quelle est la durée moyenne de stockage ?	Elle est trop courte notamment pour la matière première (presque immesurable)
Qui est le responsable d'enregistrement des entrées et sorties de stock ?	Le magasinier
Quel est le nombre des bons de commande que vous établissez par mois ?	A la moyenne 500 bons de commande par jour
combien de bon de réception avez-vous par mois ?	Presque 500 bons de réception par jour
Combien de factures avez-vous chaque mois ?	Jusqu'à 500 factures par jour
Existe-il un manuel de procédures ?	Non
Ce service dispose-t-il des moyens et des outils nécessaires pour l'accomplissement de ses missions ?	Oui
Si oui, quels sont-ils ? Sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs prédéterminés ?	Des systèmes d'informations de la dernière technologie. Oui sont largement suffisants.
Est-ce que le personnel de ce service respecte les procédures qui leur sont dicté ?	Généralement oui
Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ?	Oui
Si oui, sont-elles vérifier par une autre personne ?	Oui, par la comptabilité et le comité spéciale du contrôle des stocks.
Le système de contrôle interne mis en place dans le service gestion des stocks assure-il un niveau suffisant de sécurité ?	Oui, largement suffisant.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents internes de l'entreprise.

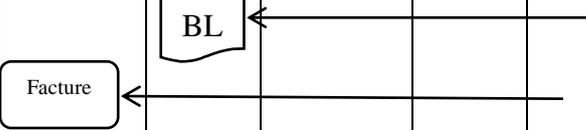
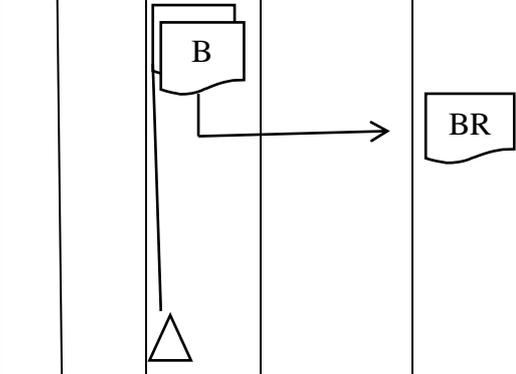
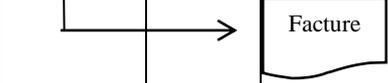
Annexe n° 04: La grille d'analyse des tâches

Opérations (tâches)	Services						N/ A	(Nature de la fonction)
	Achat/ approvisionnement		Gestion des stocks		Comptabilité			
	Directeu r des appro	Acheteu rs	Magasin er	Gestion naire de stock	C/fourni sseurs	C/ matièr e		
Etablissement de la DA								Demande urs
Vérification des stocks			X					
Négociation avec les fournisseurs		X						
Etablissement des BC		X						
Vérification et réception de la marchandise avec le BL			X					
Emission de BR			X					
Validation de BR								Responsa ble de magasin
Rapprochement BC/BR			X					
Réception de la facture	X							
Enregistrement des factures et différents règlements					X			
Enregistrement des mouvements de stock						X		
Inventaire réel								Comité spécial
Inventaire théorique			X					
Mesurer la sécurité des stocks								QHSE
Gestion des règlements					X			

Source : Etabli par nous même à partir des documents interne de l'entreprise

Annexe n° 05: Le diagramme de circulation des documents

Opérations	demandeur	Appro	Achat	Stock	Compta Frs	Compta Matière	Fournisseur	Observations
Expression de besoin								Le demandeur exprime son besoin par une DA (nombre d'exemplaire)
Recherche des frs et la prise de décision								La sélection de fournisseur Proposant le meilleur prix
Passation de la commande								L'établissement de 2 copies de CA, l'une envoyé aux stocks et l'autre au frs

Entrée en stocks					Entrée de marchandise accompagnée d'un BL et la facture
Réception de la marchandise					Après la réception de la marchandise le magasinier doit établir 2 BR, l'un sera garder et l'autre pour la comptabilité matière
Envoi de la facture à la comptabilité frs					Enregistrement de la facture au niveau de la comptabilité fournisseur
Le paiement de la facture					Le paiement sera par caisse, par chèque ou par virement.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents internes de l'entreprise.

Annexe n° 06: Le rapport d'orientation

Mission d'audit interne de service gestion des stocks opération achat

Société auditée : CEVITAL SPA agro-industrie

Rapport d'orientation

Ce rapport comporte les objectifs et le champ d'action de la mission.

Les objectifs généraux :

On peut conclure que les objectifs généraux liés au service de gestion des stocks sont les mêmes objectifs que ceux des autres services et directions de l'entreprise :

- Assurer le respect des règles de contrôle interne ;
- vérifier l'élaboration d'un manuel de procédure organisationnel ;
- Détecter les fraudes et autres risques.

Les objectifs spécifiques :

Les objectifs de la mission de gestion des stocks au sein de CEVITAL agro-industrie se présentes dans les points suivants :

- Eviter l'accomplissement des taches incompatibles par la même personne ;
- Formaliser les taches ;
- Elaborer une procédure de traitement des risques ;
- Optimisation des ressources.

Champ d'action :

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise soit les généraux ou les spécifiques, on a fixé le champ d'action au service gestion des stocks.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents internes de l'entreprise.

Annexe n° 07: Questionnaire du contrôle interne

Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Avez –vous un manuel de procédure ?		X		Trop de variation en ce que concerne les procédures ce que implique la difficulté d'établir un manuel.
Les bons de commande sont-ils établis systématiquement ?	X			
Si oui, sont-ils : Pré numérotés ? Etablis en quantité et en valeur ?	X			
Si oui, sont-ils signés toujours par les responsables ?	X			
Accepter vous des entrées en stocks sans qu'elles soient accompagnées d'un BL ?		X		
Chaque mouvement de stock est-il enregistré ?	X			Sauf les transferts de stocks
Existe-il un système de gestion des stocks informatisé ?	X			
Si oui, est ce que tous les mouvements de stocks passent par le système obligatoirement ?	X			
Est-ce qu'il y a un contrôle physique de marchandise avant son entrée en stock ?	X			
Fait-vous des inventaires permanents ?	X			
Fait-vous des mises à jour permanentes des fiches de stock	X			
Etablissez-vous des synthèses sur les entrées et sorties de stocks ?	X			Sont sur le système d'information
Si oui est ce que sa s'effectue régulièrement ?				
Les écarts sont-ils examinés ?	X			

Chaque besoin est-il exprimé par un BC ?	X			
Si oui, sont-ils vérifiés d'une autre personne ?	X			Service approvisionnement
Tous retours de marchandise ou réclamations sont-ils enregistrés sur des documents standards ?	X			
Est-ce que le responsable de l'entrée en stock est le même qui effectue l'inventaire ?		X		
Est-ce que les bons de réception établis par le réceptionniste sont envoyés au service concernés ?	X			
Est-ce que l'arrangement dans le magasin est effectué selon la nature des produits ?	X			Aussi tout dépend de leurs valeurs.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents internes de l'entreprise.

Annexe n° 08: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°01

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME

Papier de travail N° : 459

FRAP N°1

•**Problème** : absence d'un manuel de procédures au sein de services.

•**Constat** : le service de gestion des stocks ne dispose pas d'un manuel des procédures.

•**Cause** :

- Négligence et ignorance des responsables à l'importance de ce document ;
- La variation permanente de l'environnement de l'entreprise à cause des extensions et restrictions permanent.

•**Conséquences** :

- contrôle défaillant et faible ;
- Risque de fraude par l'ignorance de quelques procédures ;
- Le non-respect des procédures en cours par les employés.

Recommandations : la direction devrait élaborer un manuel de procédures qui permettra de représenter et de conserver les obligations et les droits dans le service.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

Annexe n° 09: Feuille de révélation et d'analyse de problème N°02

Feuille de révélation et d'analyse de problème

Papier de travail N°456 :

FRAP N°02 :

- **Problème** : manque d'espace du stockage.
- **Constat** : la charge au niveau des stocks.
- **Cause** :
 - la mauvaise gestion d'espace du stockage ;
 - les couts élevés du stockage.

- **Conséquences** :
 - le risque de fraude ;
 - risque de perte et détérioration des marchandises.

- **Recommandations** :
 - la direction générale devrait louer d'autres dépôts ou lancer des projets de construction des nouveaux dépôts.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

Annexe n° 10: Cahier de recommandation

CEVITAL SPA agro-industrie

Audit de service gestion des stocks

Cahier de recommandation

Tout au long de notre mission d'audit de la fonction gestion des stocks de la société CEVITAL agro-industrie, nous avons détecté quelques risques qui peuvent menacer le bon fonctionnement de ce service et de l'entreprise d'une façon générale.

De ce fait nous recommandons que :

- la direction devrait élaborer un manuel de procédures qui permettra de représenter et de conserver les obligations et les droits dans le service.
- Le responsable d'approvisionnement devrait exiger aux fournisseurs d'accompagner leurs livraisons avec un bon de livraison.
- la direction doit veiller sur la séparation des tâches concernant le processus de stockage.
- Le responsable de stock enregistrer tous les mouvements de stocks dans le système, même les transferts.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

Annexe n° 11: Rapport d'audit interne

CEVITAL SPA agro-industrie

Bejaia le : 28/05/2019

Audit de service gestion des stocks

Rapport d'audit interne

Tout au long de la période de la mission d'audit de service gestion des stocks, on a arrivé à synthétiser sa situation et conclure ce qui suit :

1. Les points forts du système de contrôle interne de service gestion des stocks de CEVITAL nous citons ce qui Suits :

1.1 Séparation des taches :

- Réception, vérification et inventaire physique (magasinier, comité) ;
- Intégration des biens achetés dans les stocks et le patrimoine de l'entreprise (gestion des stocks, comptabilité matière et comptabilité fournisseurs) ;
- Le lancement de la demande d'achat, le choix des fournisseurs, établissement de bon d'achat et le paiement (demandeur, directeur des approvisionnements, service achat et la trésorerie) ;
- La plupart des achats sont obéissent à des autorisations.

1.2 Hiérarchisation des pouvoirs :

- L'expression des besoins (les demandeurs, utilisateurs) ;
- La prise de décision d'achat et la recherche des fournisseurs (direction approvisionnement) ;
- Le lancement de la commande d'achat (service achat) ;
- La réception de la marchandise (magasiniers) ;
- Le paiement (la trésorerie).

Sachant que la plupart des opérations et tâches sont effectués sous un contrôle exhaustif et permanent, et toutes les tâches sont passés par un système informatisé qui enregistre tous les mouvements, soit physique (stocks), soit comptable. Et aussi existence de service comptabilité de gestion qui est chargé de la gestion prévisionnelle des stocks.

2. Les faiblesses du système de contrôle interne de CEVITAL :

- l'inexistence d'un manuel des procédures ;
- le manque d'espace du stockage ;
- l'existence de quelques dossiers comptables incomplet (ex : l'absence des documents D10 dans quelques dossiers des opérations d'importations) ;

2 Les recommandations par l'auditeur interne :

- Exiger aux fournisseurs la livraison de la marchandise accompagner avec la factures et le bon de livraison, et éviter les retards;
- Prévoir l'actualisation de la procédure d'achat selon les nouveaux textes de la réglementation nationale ;
- La direction générale devrait veiller à ce que les organes de la société constituent des dossiers complets comprenant tous les documents ayant servi à l'opération du traitement de la facture du fournisseur :
 - Contrat d'achat ;
 - Décision du PDG autorisant l'achat autre que les investissements ;
 - Le document D10, justifiant la déclaration du produit au service des douanes ;
 - Le document douanier pour le matériel soumis à immatriculation auprès de l'administration locale ;
 - La copie de la quittance de paiement des droits et taxes des services douaniers ;
 - Les documents justificatifs du paiement de la prestation du transitaire ;
 - Le dossier du fournisseur (facture, certificat d'origine, certificat de conformité, certificat de la qualité par organisme habilité).

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

Annexes n° 12: Des règles du code de déontologie

Principe	Règles
Intégrité	<ul style="list-style-type: none"> - Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité. - Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession
Objectivité	<ul style="list-style-type: none"> - Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. - Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.
Confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> - Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. - 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
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> - Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires. - Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Source : Etabli par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des annexes.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale	A

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

SECTION 01:LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT	3
1. Dimension historiques	3
2. Définition de l'audit.....	4
3. Les objectifs ou les assertions d'audit.....	5
3.1 Intégralité (Exhaustivité).....	5
3.2 Exactitude.....	5
3.3 Evaluation	5
3.4 Séparation des exercices (Cut off)	6
3.5 Droits et obligations	6
3.6 Présentation et information	6
4. Typologie d'audit	6
4.1 Classification selon le statut de l'auditeur	6
4.2 Classification selon la fonction	7
4.3 Classification selon la nature de l'audit	8
SECTION 02:LES FONDEMENTS D'AUDIT INTERNE	9
1. Définition de l'audit interne.....	9
2. Caractéristiques de l'audit interne.....	10
2.1 Fonction universelle	10
2.2 Fonction indépendante	10

2.3 Fonction Périodique	11
3. Finalités de l'audit interne	11
3.1 La régularité	11
3.2 L'efficacité	11
4. Les normes d'audit interne	12
4.1 Les normes de fonctionnement	13
4.2 Les normes de mise en œuvre	13
SECTION 03:LES OUTILS D'AUDIT INTERNE	15
1. Outils d'interrogation	15
1.1 Les sondages statistiques.....	15
1.2 Les interviews	16
1.3 Les outils informatiques.....	16
2. Les outils descriptifs	17
2.1 L'observation physique.....	17
2.2 La narration	18
2.3 L'organigramme fonctionnel	18
2.4 La grille d'analyse des tâches	18
2.5 Le diagramme de circulations	20
Conclusion du premier chapitre	21

CHAPITRE II : L'AUDIT INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

SECTION 01:LA MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE	24
1. Définition d'une mission d'audit interne	24
1.1 Le champ d'application	24
1.2 La durée	25
2. Les phases fondamentales de la mission d'audit interne.....	25
2.1 La phase de préparation.....	25
2.2 La phase de réalisation	27
2.3 Phase de conclusion.....	29
3. L'organisation du travail des auditeurs internes.....	31
3.1 La charte d'audit	31

3.2 Le plan d'audit interne	31
3.3 Le manuel d'audit interne	32
3.4 Les dossiers d'audit.....	32
SECTION 02: LA PERFORMANCE ET LA FONCTION AUDIT INTERNE	33
1. Définition de la performance	33
2. Les types de performance	35
2.1 La performance interne	35
2.2 La performance externe.....	35
3. Les indicateurs d'évaluation de la performance d'audit interne	36
3.1 Indicateurs d'activité.....	36
3.2 Indicateurs de qualité	37
3.3 Indicateurs de couts.....	38
SECTION 03: LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RISQUES	39
1. Le risque et la gestion des risques	39
1.1 Définition d'un risque	39
1.2 Classification des risques	39
1.3 Définition de la gestion des risques	41
1.4 Les avantages de la gestion des risques sur l'entreprise	41
2. Les risques liés à la performance d'audit interne	42
2.1 Les risques liés aux auditeurs internes	42
2.2 Les risques liés à la mission d'audit.....	42
2.3 Les risques liés à l'information collectée.....	43
3. L'impact de l'audit interne sur la gestion des risques	43
3.1 Principaux rôle d'audit interne	44
3.2 Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires.	45
3.3 Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer.....	45
Conclusion du deuxième chapitre	45
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE	
SECTION 01: PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL CEVITAL SPA	49
1. Historique	49
2. Produits	50
2.1 Huiles végétales (huile de table)	50
2.2 Margarinerie et graisses végétales	50

2.3 Sucre Blanc	50
2.4 Sucre liquide.....	51
2.5 Silos portuaires.....	51
2.6 Boissons	51
3. Missions de CEVITAL	51
4. Objectifs.....	51
5. Structure organisationnelle de CEVITAL Agro-industrie	52
5.1 Présentation de l'organigramme de CEVITAL SPA	52
5.2 Les principales missions des différentes directions de CEVITAL SPA	52
6. Présentation de la structure d'accueil « Direction d'audit interne »	54
7. Les missions de la direction d'audit interne.....	55
SECTION 02:LA MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE DE LA GESTION DES STOCKS	56
1. Phase de préparation	56
1.1 L'ordre de mission (lettre de mission)	56
1.2 La prise de connaissances (familiarisation)	56
1.3 L'analyse des risques	58
1.4 Définition des objectifs	60
1.5 La détermination des tâches	60
2. Phase de réalisation	61
2.1 La réunion d'ouverture.....	61
2.2 Travail sur le terrain	62
3. La phase de conclusion	62
3.1 Rédaction d'un rapport provisoire	63
3.2 Réunion de clôture	63
3.3 Le projet de rapport d'audit	63
3.4 Réunion de validation	63
3.5 Le rapport d'audit interne.....	63
SECTION 03:ÉVALUATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE DE CEVITAL SP	64
1. Indicateurs de performance	64
1.1 Le respect de la planification initial	64
1.2 Durée moyenne des missions audit.....	65
1.3 Indicateur lié au temps consacré aux missions d'audit	65
1.4 Formation professionnelle.....	65

1.5 Indicateur lié au rapport d'audit	65
1.6 Indicateur lié à la qualité du plan d'audit	65
1.7 Indicateur lié aux recommandations	66
2. Les normes d'audit	66
2.1 Le code de déontologie	66
2.2 Les normes de qualification	66
2.3 Les normes de fonctionnement	67
3. Contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gestion des risques	67
Conclusion du troisième chapitre	68
CONCLUSION GÉNÉRALE	70
BIBLIOGRAPHIE	74
ANNEXE	79
TABLE DES MATIERES	95