

UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES
DE GESTION

OPTION : Finance d'Entreprise

Thème

L'impact de l'audit interne sur la performance de
l'entreprise (Cas SAA Tizi-Ouzou)

Réalisé par :

Melle. BELLOUT Amal
Mme. OUCHENE Zahia

Dirigé par :

Mr. ACHIR Mohammed

Membres du jury :

Président : Mr OUALIKEN Selim	M.C.A	à UMMTO
Examineur : Mr ABIDI Mohammed	M.C.B	à UMMTO
Encadreur : Mr ACHIR Mohammed	M.C.B	à UMMTO

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

En premier, nous remercions le Bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné de la santé, le courage et la patience pour être ce que nous sommes aujourd'hui et pour mener ce modeste travail ;

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promoteur Mr ACHIR Mohamed, enseignant au département d'ès Sciences économique à l'UMMTO pour ses orientations, son aide et ses précieux conseils ;

Nous remercions très sincèrement les membres du jury, Mr OUALIKEN le président et l'examineur Mr ABIDI d'avoir bien voulu accepter d'évaluer notre travail ;

Nous voulons aussi témoigner notre reconnaissance et exprimer toute notre gratitude à nos enseignants qui ont participé pour une grande part dans notre formation ;

Nous tenons à remercier le personnel de la SAA DE Tizi-Ouzou Pour sa collaboration lors de notre stage pratique ;

Enfin nous adressons un grand merci à nos familles et à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

*Je dédie ce travail à toutes les
personnes qui me sont*

Chères

Amal

Dédicace

*Je dédie ce travail à toutes les
personnes qui me sont*

Chères

Zahia

Liste des abréviations

SEC : Securities and Exchange Commission..

SAP: Statement on Auditing procédure.

IIA: the Institue of Internal Auditor.

IFACI : Institut français de l’audit et du contrôle interne.

ECIAA : Confédération Européenne des Instituts d’audit interne.

UFAI : L’union Francophone de L’audit interne.

AACIA : l’association des auditeurs consultants internes algériens.

IASB: The Internal Audit Standards Board.

TIC : technologie de l’information et de communication.

QCI : questionnaire de contrôle interne.

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l’Entreprise.

FCS : Facteurs Clés de Succès.

KPI : Un indicateur de performance.

COSO : Committee of Sponsoring of the tread way commission.

IFAC : international Federation of Accountants.

TFFA : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes.

FRAP : Feuille de Révélation et d’Analyse du Problème.

S.A.A : Société Nationale d’Assurance.

IARDT : département risques industriels, agricoles, risques divers et transports.

SOMMAIRE

Introduction générale.

Chapitre I : Généralité sur L'audit interne et la performance de l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur l'audit interne.

Section 2 : La mise en place de la fonction d'audit interne.

Section 3 : Généralité sur la performance de l'entreprise.

Chapitre II : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Section 1 : Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système Contrôle interne.

Section 2 : La démarche d'une mission d'audit interne.

Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Chapitre III : Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la SAA de Tizi-Ouzou (Cas de la production automobile au niveau de l'agence).

Section 1 : Présentation de la société nationale d'assurance.

Section 2 : Déroulement de l'audit interne au niveau de la SAA.

Section 3 : Les apports de l'audit interne au sein de la SAA (comparaison de CA avant et après la mission d'audit interne).

Conclusions générale.

Introduction générale

Introduction Générale

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques, les problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs, les managers ont besoin de manière croissante d'un système de contrôle interne performant qui leur permettent de mieux gérer leurs entreprises et qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

La fonction d'audit interne intervient à ce niveau, puisqu'elle est l'outil de pilotage du système de contrôle interne, qui veille au bon déroulement des opérations, assure que les décisions sont adéquates et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur les procédures, les lois et les règles de la profession et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité. Mais, pour que cet outil soit utile et performant, il se doit de dépasser l'aspect théorique pour son application telle qu'elle est stipulée dans les normes de l'audit interne.

Il convient de souligner à cet effet que la fonction de l'audit interne a fait ses preuves dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience. Ceci est confirmé par la norme internationale de l'audit interne : Norme 2120 sur le contrôle qui stipule : « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue¹ ».

L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis², l'évolution que connaît ce métier et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération du rythme de création des structures en charge de cette activité.

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

¹ Sur site internet, [http://www.theiia.org/chapters/pub do cs/278normes.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pub%20do%20cs/278normes.pdf), la date de consultation, 10/04/2015, (Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne), page 9.

² Renard, J « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris, 2010, p35.

Introduction Générale

Le rôle que doit entreprendre la fonction de l'audit interne étant au centre de notre problématique, et pour lequel nous avons choisi de réaliser ce travail qui portera sur l'utilité de l'audit interne et la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise. Ces entreprises sont obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration du système du contrôle interne, ce mécanisme peut conduire ces entreprises à créer la valeur ajoutée. A cet effet, notre sujet est présenté comme suit : « L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise ».

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

« Comment la fonction d'audit interne favorise l'amélioration de la performance au sein d'une entreprise ? »

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Comment peut-on décrire l'audit interne et la performance ?
- Quelle est la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit interne ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?

Hypothèses :

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

- L'audit interne peut accroître la performance d'une entreprise en évaluant de manière permanente le contrôle interne, le système management en donnant des recommandations et des conseils par rapport aux dysfonctionnements détectés.
- La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée au préalable.

Objectif de l'étude :

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'avoir une image claire de l'application de la notion d'audit interne en Algérie.

L'intérêt de l'étude :

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

Méthodologie et Organisation de la recherche :

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

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

- Le premier se porte sur le cadre conceptuel de l'audit interne, composé de trois sections : le contrôle interne, historique et approche théorique sur l'audit interne, la fonction d'audit interne et les fonctions proches, l'audit interne et ses outils.
- Le deuxième chapitre Le pilotage du contrôle interne et la performance de l'entreprise, composé à son tour de deux sections, la performance de l'entreprise, Le pilotage du système de contrôle interne par l'auditeur interne, évaluation du système de contrôle interne par l'auditeur interne, Les risques liés à la mission d'audit.

Et enfin, le troisième chapitre représente notre cas pratique au niveau de l'entreprise.

CHAPITRE

I

Introduction

Le bon fonctionnement de toute organisation nécessite une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Cette maîtrise, passe par le suivi correct des opérations effectuées et l'utilisation de moyens adéquats.

La mise en place d'un service d'audit interne s'impose aux organisations et sa bonne performance qui doit être admise. Mais dans les pays en voie de développement, l'audit en raison de la jeunesse du métier, est toujours perçu avec crainte, malgré le regard particulier, professionnel et salubre qu'il apporte.

Ce chapitre sera consacré essentiellement à des généralités sur l'audit interne et la performance. Nous essayerons dans les deux premières sections d'expliquer la notion d'audit à travers ses définitions et son évolution, l'organisation de l'audit interne, ses outils, et ses comparaisons à des notions similaires. Puis nous essayerons de mettre l'accent sur la notion de performance à travers ses définitions, les instruments d'évaluation de la performance, les formes, et l'évaluation de la performance (les indicateurs) dans la dernière section.

Section 1 : Généralité sur l'audit interne.

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

Il est nécessaire dans cette première section de donner un descriptif global de l'audit interne à travers son évolution historique et définitions, en suite on parlera de l'ensemble de ses caractéristiques et objectifs, ainsi que ses normes, et en fin on abordera le autres disciplines voisines de l'audit interne.

1.1. Définition de l'audit interne et son évolution :**1.1.1. Evolution historique :**

« Beaucoup d'auditeurs remontent l'origine de l'audit à l'époque sumérienne où les premières traces de contrôle se trouvent lorsque ceux-ci vérifiaient que le nombre de sacs de grains entraient dans les magasins que correspondaient aux sacs livrés par les fermiers.»¹

D'origine latine « auditus ». Il signifie étymologiquement le verbe entendre, écouter. Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient, absolument oralement².

Ultérieurement, ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19^e siècle avec la création du premier cabinet d'audit à LONDRES. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine. Quant aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers³.

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

¹ Vlamnick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979, p17.

² Sur le site internet, <http://normes-ias-ifs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html> Consulté le: 12/03/2015 15:23.

³ Khelassi Reda, L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne -Ed Houma, 2005, p 21.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « the international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. Après, en 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, de commerce, de secteur public, de l'éducation et ceux en pratique privée. La mission de l'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante par l'intérêt public⁴.

A partir du début du 21^e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits⁵.

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,..., autrement dit, d'audit interne.

1.1.2. Définition de l'audit interne :

L'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

✓ Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditor) « 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), informatisation, concurrence... »⁶.

✓ 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

⁴ BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, Université de Tlemcen, 2014, p 80.

⁵ Benhayoun Sadafi. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, p 08.

⁶ Schick. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p 05.

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 »⁷.

✓ Définition officielle :

C'est 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) « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁸.

Il est à souligner que la définition officielle, a fait l'objet de controverse. Certains avancent que le mot activité figurant dans la définition signifie que l'audit interne peut faire la place aux cabinets d'audit externe. Alors que la perspective de Jacques Renard s'oppose en disant qu'on est en contradiction avec le vocable « interne » accolé au mot audit.

Nous partageons également l'avis de l'auteur Jaques Renard, lorsqu'il regrette la qualification de l'audit interne par « activité » et non pas par « fonction », car une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position subalterne⁹.

En définitive, l'audit interne est une fonction ayant pour but de déceler les principales faiblesses au niveau du management des risques, de contrôle ainsi que la gouvernance de l'entreprise, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des recommandations et convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise¹⁰.

⁷ Ammar. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p 03.

⁸ Schick. P, op cité, p 05.

⁹ Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^e Edition d'Organisations, Paris, 2007, p 52.

¹⁰ CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Tlemcen, 2013, p 22.

1.1.2.1. Caractéristiques d'audit interne¹¹ :

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

- Activité d'évaluation indépendante ;
- Activité d'assistance du management ;
- Activité d'appréciation du contrôle interne.

✓ Activité Indépendante :

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail¹². »

L'auditeur interne :

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

✓ Activité d'assistance du management :

L'audit interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- D'encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable ; Cela est réalisable :
 - En menant des enquêtes et analyses ;
 - Procédant à des évaluations ;
 - En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
 - En émettant des recommandations et avis.

¹¹ Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04.

¹² Sur le site web, www.IFACI.com , Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p31.

✓ Activité d'appréciation du contrôle interne :

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

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

1.1.2.2. Objectifs de d'audit interne¹³ :

L'audit interne a en permanence deux objectifs :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).
- On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports :
- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

1.2. L'organisation de l'audit interne :

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

¹³ Chekroun Mariem, op cité, p 24.

L'audit interne » (UFAI), en Algérie on parle de l'association des auditeurs consultants internes algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont : formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication¹⁴.

1.2.1. Les normes de l'audit interne :

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

Les Normes ont pour objet¹⁵:

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

On distingue trois types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C)¹⁶.

¹⁴ Sur site internet, <http://algerieassociation.forumatif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>, date de consultation, le 03/04/2015 à 21 :06.

¹⁵ Sur le site interne, www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013, p 25.

¹⁶ Sur le site interne, www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, op cité, p 26.

Tableau n°1 : Les normes de qualification et de fonctionnement.

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

Source: Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », 2007, Paris, p.217.

1.2.2. La charte d'audit interne¹⁷:

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

1.3. Les formes de l'audit interne :

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

1.3.1. Audit de la fonction comptable par les auditeurs :

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer »¹⁸. Cela signifie, que la mission de l'auditeur interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes.

1.3.2. L'audit opérationnel :

Selon le Dictionnaire de la langue française, 'il s'agit de l'une des études menées dans le cadre d'un audit global d'une entreprise¹⁹.

¹⁷ Sur le site interne, www.ifaci.com, op cité, p 26.

¹⁸ Jacques Renard, op cité, p 60.

¹⁹ Sur le site internet, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationnel>, date de consultation, le 23/03/2015 à 22 :35.

Contrairement à l'audit financier, qui vise à certifier la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière ainsi qu'intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, l'information financière publiée par l'entreprise, l'audit opérationnel, s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes.

Il est en effet défini selon l'IIA comme « l'audit interne examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints ». L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations²⁰.

1.3.3. L'audit de management²¹ :

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir :

D'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;

- De la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- D'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Il ne s'agit pas :

- D'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques ;
- Mais, d'observer les choix et les décisions arrêtées par les directions générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.

²⁰ Sur le site internet, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationnel>, date de consultation, le 23/03/2015.

²¹ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 50.

1.3.4. L'audit de stratégie²² :

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

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

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

1.3.5. Audit social²³ :

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

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

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

²² Ibid., p 54.

²³ Sur le site internet, <http://www.auditsocial.net>, date de consultation 23/03/2015.

1.4. Les outils de l'audit interne :

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

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques²⁴ :

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

On peut distinguer entre deux types d'outils :

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

✓ **Les outils de description** : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

1.4.1. Les outils d'interrogation :

Les outils d'interrogation sont :

- Les sondages statistiques ou échantillonnages,
- Les interviews,
- Le questionnaire,
- Les outils informatiques,
- Les vérifications et rapprochements divers.

²⁴ Jacques Renard, op cité, p 329.

1.4.1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages :**✓ La définition du sondage statistique :**

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

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

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

✓ Les modalités d'application :

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

- Des sondages de dépistage : ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions dans des mesures de qualité de fabrication, etc. Le sondage de dépistage est donc à considérer comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements.
- Des sondages pour acceptation : dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée ? Est-ce que telle règle de sécurité est ou n'est pas connue ? Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.
- Des sondages pour estimation des attributs : ils sont la plupart du temps purement informatifs.

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

1.4.1.2. L'interview :

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation parce que l'auditeur interne n'est pas comme un journaliste qui interviewe une star ou un homme politique. Ici l'auditeur c'est celui qui écoute : Auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire, dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Rappelez bien que l'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer. L'auditeur est arbitrage de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative.

✓ Les sept règles d'une bonne interview :

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales²⁵.

- **1ère règle** : il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.
- **2ème règle** : L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.
- **3ème règle** : Toutes les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.
- **4ème règle** : Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiquées alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.
- **5ème règle** : on doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.
- **6ème règle** : L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.

²⁵ Jacques Renard, op cité, p 337.338.

- **7ème règle** : L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

1.4.1.3. Les Questionnaires²⁶ :

✓ Le questionnaire d'audit :

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

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

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

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

✓ Le questionnaire de contrôle interne :

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

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

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction audité. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts. En fait, l'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ». De plus, l'auditeur

²⁶ Khelassi. Reda, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2^{ème} éditions Houma, Alger, 2007, p 37.

interne doit inclure le questionnaire de contrôle interne dans les documents du travail de l'auditeur.

On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la Narration et, par voie de conséquence, le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne.

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

1.4.1.4. Les outils informatiques :

De nombreuses fonctions d'audit interne à l'échelle mondiale se sont tournées vers le microordinateur comme outil d'audit nouveau, un outil qui peut être utilisé non seulement par les auditeurs informatiques, mais par tous les auditeurs, à titre d'exemple, l'interrogation des fichiers. Informatiques qui sont une technique d'audit assistée par ordinateur. Elle consiste à extraire selon certains critères, et éventuellement traiter, des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise, par exemple

- La vérification des calculs et additions ;
- Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies ;
- Les extractions d'échantillons;
- Le tri des fichiers selon des critères prédéfinis²⁷.

En effet, l'interrogation de fichiers informatiques constitue une des directions les plus prometteuses de l'audit moderne. Elle améliore l'efficacité de l'auditeur, tant directement

Comme outil performant de recherche et de calcul pour effectuer ses travaux, que indirectement comme familiarisation avec l'informatique.

Cet outil permet également à l'auditeur de vérifier la transmission des données brut afin d'établir une plateforme sécurisée permettant une bonne prise de décision. Ainsi, l'interrogation des fichiers informatiques est devenue de plus en plus un outil indispensable dans toute activité et procure un gain du temps considérable pour l'auditeur interne.

²⁷ Cheknoun, Meriem, op cité, p 102.103.

1.4.1.5. Les vérifications et rapprochements divers :

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

Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.

Ainsi, il en existe de multiples techniques qui permettent d'obtenir une assurance raisonnable de la validité des informations fournies²⁸.

✓ Les vérifications :

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

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

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

✓ Les rapprochements :

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

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

²⁸ GERARD VALIN & AL J.-F. CAVANOU, C. GUTTMANN, J. LE VOUREH, " Controlor & Auditor ", Edition Dunod. Paris, 2006, p 186.

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

✓ **La confirmation des tiers :**

Comme nous l'avons déjà vu, une des techniques qui a la plus grande force est la confirmation directe des tiers. Les principaux concernés sont : les clients, les fournisseurs, les banques, les avocats... etc.

Les demandes de confirmation sont : une position à une date donnée (le solde du compte à une date donnée), les opérations d'une période, les litiges en cours, les signatures autorisées...etc.

Ces demandes peuvent être fermées ou ouvertes. Par exemple, il est possible de demander à un client le montant dû à l'entreprise à une date donnée en précisant le montant figurant dans la balance client de l'entreprise auditée. Inversement, lors d'une demande " ouverte ", le montant n'est pas précisé. D'une façon générale, les demandes de confirmation demandées aux clients sont fermées, celles aux fournisseurs et aux banques sont ouvertes.

1.4.2. Les outils de description :

Les outils de description sont :

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

1.4.2.1. L'observation physique :

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain » c'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial,...etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique²⁹ :

²⁹ Ziani abdelhak, op cité, p 74.

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.
- L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comme se déroule la sortie des camions. On peut observer les biens comme l'inventaire et les documents comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple. L'auditeur peut même observer les comportements des gens au travail, c'est-à-dire il observe que personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux.

1.4.2.2. La narration :

L'auditeur interne utilise deux types de narrations³⁰ : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite :

✓ La narration par l'audité :

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et motionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un care général.

✓ La narration par l'auditeur :

La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.

³⁰ Sur le site interne : [www.exaco.mr/audit/guide technique.pdf](http://www.exaco.mr/audit/guide_technique.pdf). (Manuel technique d'audit, La date de consultation, le 10/04/2015, p 114.

1.4.2.3. L'organigramme fonctionnel³¹ :

L'organigramme hiérarchique, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de se le faire communiquer. L'organigramme fonctionnel, par contre, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.

L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

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

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes.

1.4.2.4. La grille d'analyse des tâches :

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

³¹ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 355 et 356.

Tableau n°2 : la grille d'analyse des tâches.

		Resp courrier	Resp achats	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réaliser
Fonction							
Réception	O						
Transcription	O						
Rappor fac/BC	C						
Rappor fac/BR							
Vérification fac	C						
Comptabilisation	C						
Ordonnancement							
Etablissement du	E						
chèque	A						
Signature du chèque	F						
Envoi du chèque							
	A						
	O						

Source : GERARD VALIN & AL, " Controlor & Auditeur ", édition DUNOD, Paris, 2006,
page 184

O : Opérationnelle

C : Contrôle

E : Enregistrement

A : Autorisation

F : Financière

Cette grille peut se présenter ainsi :

- Première colonne — **Découpage** unitaire des opérations.
- Deuxième colonne — **Nature** de la tâche :

- Opérationnelle.
- Enregistrement.
- Autorisation.
- Financière.
- Contrôle.

1.4.2.5. Le diagramme de circulation : Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique, certains le présente comme un cinéma. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à prendre une vision complète du cheminement des informations.

Selon Jacques Renard les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation sont ³²:

✓ **Les avantages :**

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

C'est un document qui permet à l'auditeur de poser les questions suivantes :

- Combien d'exemplaires ?
- Qui les envoie ?
- Où arrivent-ils ?

✓ **Les inconvénients :**

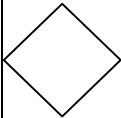
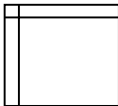
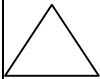
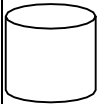
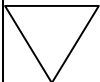
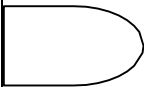
L'utilisation de ce document nécessite des méthodes et des techniques difficiles à utiliser, pour cela, l'auditeur interne doit les pratiquer souvent pour bien les maîtriser.

³² Jacques Renard., 2010 Op Cite. p. 361.

L'utilisation du diagramme de circulation exige des formations pratiques continues. Mais avec les nouveaux logiciels relatifs au diagramme de circulation existant dans le marché, on peut dire que ces difficultés ont diminué.

D'une façon plus générale, les principaux symboles dont les auditeurs ont l'usage lors de la réalisation de leurs flow-charts, sont les suivants :

Figure n°01 : Principaux symboles

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

Source : GERARD VALIN & AL, « Controlor &Auditeur », édition DUNOD, Paris, 2006, p 186.

1.4.2.6. L'internet ³³:

L'auditeur interne pourrait travailler de son bureau, obtenir les informations qui lui sont nécessaires, via l'internet qui lui permet d'accéder et d'utiliser des informations résidant sur le système informatique du siège social; obtenir des journaux et des encyclopédies des universités et des bibliothèques; et lire des bases de données et d'autres sources d'information du monde entier.

Comme l'internet continu à se développer, de nombreux organismes d'audit ont mis en place cet outil précieux. Les auditeurs du monde entier trouvent l'internet ou l'intranet (c'est-à-dire, l'internet qui est physiquement et logiquement limité à la société) un outil utile d'audit et celui qui devient de plus en plus utile chaque jour¹. En outre, la plupart des auditeurs considèrent la capacité de partager des informations avec d'autres dans le monde entier, par email être un avantage significatif de l'internet. Les auditeurs internes utilisent l'email pour recevoir des programmes d'audit d'autres auditeurs, obtenir des informations sur l'analyse des risques d'un expert dans le domaine ainsi que pour correspondre avec des auditeurs collègues partout.

Les moteurs de recherche d'internet sont des outils de valeur pour les auditeurs internes tels que Yahoo et Google qui leur permettent de trouver des informations sur presque n'importe quel sujet lié à l'audit, des programmes d'audit et la littérature concernant l'audit actuel. Cet outil permet également de faire des recherches sur des cours de formation et des séminaires. Il est important de noter que les auditeurs internes doivent faire attention aux risques liés aux sites d'internet pouvant détruire les données.

³³ Chekroun, Meriem, op cité, p 86,87.

Section 2 : la mise en place de la fonction d'audit interne :**2.1. L'audit interne et l'audit externe :**

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

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de Certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on Retient la définition des commissaires aux comptes : « certifier la régularité, la sincérité et L'image fidèle des comptes et états financiers. »³⁴

Le tableau N°01 suivant nous montre les différences entre l'audit interne et l'audit externe

Tableau N°03 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit interne	Audit externe
Le statut de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.
Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d'audit).	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.).

³⁴ RENARD J. (2009), Op. Cit. p69

Les objectifs de l'audit	L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer.	Son objectif est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.

La périodicité des audits	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en fonction des risques.	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin d'année).
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originale.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires.

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

2.2. L'audit interne et le contrôle de gestion :

COHEN E.³⁵ définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. ».

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

✓ Les ressemblances :

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

³⁵ COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83.

- les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.

✓ **Les différences :**

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau N°02 suivant :

Tableau N°04 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

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

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

2.3. L'audit interne et l'inspection :

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi – last but not least – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.³⁶

Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau N°03 suivant:

Tableau N°05 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection

	Audit interne	Inspection
Régularité /Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant....	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.

³⁶ RENARD J., (2009), Op. Cit. p91.

Évaluation	Considère que le responsable – chef- est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois compétences et qualités.
Service/ police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/ sélectivité	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondies et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propre initiative.

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

2.4. L'audit interne et le consultant externe :

Le consultant externe est un professionnel indépendant dont les services sont sollicités pour des missions spécifiques. Il présente l'avantage de la spécialisation dans la mesure où ces consultants, qui constituent généralement des cabinets, regroupent un ensemble varié de compétences (fiscalité, audit, informatique,...etc.) qui peuvent être d'un apport non négligeable à l'entreprise.

En outre ce prestataire peut être sollicité par un responsable déterminé qui exploitera à lui seul le rapport, contrairement à l'auditeur qui travaille au service de la Direction Générale.

Tableau 06: Les différences entre l'audit interne et le consultant externe.

Consultant externe	Audit interne
-Fonction exercée par des spécialistes, généralement des cabinets d'audit; - Indépendant de l'entreprise de par son statut; - Il travaille pour un responsable déterminé; - Ses missions sont ponctuelles et limitées.	- Fonction exercée par des généralistes du domaine de la banque; - Indépendant dans l'exercice de sa fonction - Il travaille pour la Direction Générale; - Ses missions sont périodiques.

Source: Renard J. (2006), Op cit, p : 68.

2.5. L'audit interne et le risk management :

Seules les grandes organisations disposent d'un gestionnaire de risque (risk manager). La fonction de gestion de risque ³⁷(risk management) est alors exercée par un professionnel du sujet, appartenant à AMRAE³⁸ (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise).

Comme l'audit interne, la fonction du gestionnaire de risque :

- Est au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- Est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- Est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels ;
- Concerne toutes les activités de l'organisation ;
- On assigne traditionnellement au gestionnaire de risque quatre missions, lesquelles exigent une bonne définition des objectifs de l'organisation.

³⁷ Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne » 2006.

³⁸ L'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise), association française régie par la loi 1901, a pour mission d'apporter aux entreprises les moyens de réussir leur mutation dans le domaine de la gestion des risques, de par leur appréhension et contrôle, la maîtrise de leurs coûts dont les dépenses.

✓ 1ère mission :

Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le gestionnaire de risque est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux...

✓ 2ème mission :

À partir de cette identification élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel. En l'absence du gestionnaire de risque c'est l'audit interne qui élabore la cartographie des risques de l'organisation mais le plus souvent sans utiliser les outils statistiques, souvent très élaborés, qui sont la spécificité de la gestion de risque.

✓ 3ème mission :

Définir une stratégie de risques et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre quatre options pour chaque risque identifié :

- Accepter le risque, donc ne rien faire : c'est ce que les Anglo-Saxons nomment le «Risk appetite» ;
- Eviter le risque en suggérant d'autres procédés ou procédures ou organisations ;
- Eliminer ou réduire le risque en diminuant la fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimisant l'impact par une meilleure politique de protection ;
- Transférer le risque, très généralement par l'utilisation de l'assurance.

✓ 4ème mission :

Sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale et, si besoin est, leur prêter assistance dans la réalisation. Dans cette rubrique se situent toutes les informations à fournir à l'audit interne pour qu'il les prenne en compte dans l'organisation de ses missions.

On perçoit bien à quel point les deux fonctions : gestion de risque et audit interne sont voisines, la définition d'une stratégie et les propositions de solutions sont autant de préconisations pour améliorer le contrôle interne, en cela, le gestionnaire de risque prépare le terrain pour l'auditeur interne. Elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de gestionnaire de risque, même si l'auditeur n'a pas tout à fait la compétence requise ³⁸ Mais :

- Le rôle de l'audit interne ne saurait se confondre avec celui du gestionnaire de risque;
- C'est au management qu'incombe la responsabilité majeure de la gestion des risques, laquelle ne peut être déléguée.

Section 3 : généralité sur la performance de l'entreprise.

Le terme performance est couramment utilisé dans l'appréciation de contrôle de gestion. Sa définition varie pour chacun d'entre nous. Pour éclaircir ce concept nous allons commencer par définir ce concept, ensuite donner ses objectifs, ses types, ses mesures enfin ses indicateurs.

3.1. Définitions de la performance :

La notion de performance est multidimensionnelle, ce qui pose la question de sa définition.

✓ **Selon LORINO Philippe** : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) »³⁹.

³⁹ LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003, p.5.

✓ **Selon LORINO Philippe:** « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques ». ⁴⁰

✓ **ANGELE Dohou et NICILAS Berland:** « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. » ⁴¹

3.2. Les concepts de base :

Les concepts de base de la performance sont :

3.2.1. L'efficacité :

Elle se définit par rapport à un objectif donné; elle indique à quel point l'objectif est atteint; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production ⁴².

3.2.2. L'efficience :

«On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience,

⁴⁰ 22 LORINO Philippe « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation 1998, p.18.

⁴¹ ANGELE Dohou et NICILAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.p.3

⁴² MALO J.L.et MATHE J.CH, « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition d'organisation, 1998, pp125-127

pour tout ensemble de ressources utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service »⁴³.

L'efficacité peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que :

- La productivité: elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- La rentabilité : elle est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
Exemple : résultat d'exploitation /chiffre d'affaires HT.
- La rentabilité : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.
Exemple : bénéfice distribuable/capitaux propres.

3.2.3. L'économie :

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

3.3. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit⁴⁴ :

- Développer des produits innovants.

⁴³ BECOUR J-C, BOUQUIN H., « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2eme Édition Économica, Paris, 1996, p.112.

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

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

3.4. Les types de la performance :

Il existe plusieurs types de la performance à savoir :

3.4.1. La performance organisationnelle :

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle⁴⁵ :

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

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

⁴⁵ MARIE CAROLINE Morand, « La performance globale et ses déterminants », 2008, www.cerg.acversailles.fr/spip.php?article282

3.4.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle :

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

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

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

Pour Michael Porter⁴⁷, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance. La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

⁴⁶ Idem.

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

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

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

3.4.3. La performance humaine :

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

3.4.4. Performance interne :

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

3.4.5. Performance externe :

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et des organisations financières, et portée sur le résultat présent et futur. Le tableau N°07 ci-après, permet, de distinguer la différence entre la performance interne et externe.

Tableau N°07 : Tableau comparatif des performances internes et externes.

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

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

3.5. Les mesures de la performance :

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

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

3.5.1. Les critères quantitatifs :

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

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

3.5.2. Les critères qualitatifs :

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

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

3.6. Les indicateurs de la performance :

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

Un indicateur peut être défini comme suit : « un indicateur est une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

3.6.1. Définition d'un indicateur de performance :

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'organisation. »⁴⁸

Indicateur de la performance est: « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »⁴⁹.

⁴⁸ 30FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme Édition Eyrolles, 2011, p.105.

⁴⁹ LORINO P., « Méthode et pratique de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003, p.5.

L'indicateur de performance n'est pas nécessairement un chiffre, il peut être un jugement qualitatif, un graphique...

Un indicateur est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'informations :

- Sa raison d'être indicateur (objectif stratégique auquel il se rattache).
- La désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises).
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur.
- La désignation d'un acteur responsable de la performance ainsi représenté.
- Sa définition technique : formule de calcul ou convention de calcul, source nécessaire à sa production.
- Le mode de suivi (réel, budgété, écart budgété/réel).

Un indicateur permet donc la mesure de la différence entre le réel et les objectifs pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

3.6.2. Les catégories d'indicateurs :

On distingue deux catégories d'indicateurs :

✓ Les indicateurs de moyen :

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

✓ Les indicateurs de résultat :

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

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons présenté d'une manière approfondie les différents concepts de l'audit interne, ses notions de base, son organisation et ses outils, d'un autre côté, on a expliqué les différents positionnements d'audit interne par rapport à l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, le consultant externe et le risk de management.

L'audit interne est devenu fonction impérative dans ces dernières années au sein des organisations et occupe une place très importante dans chaque entreprise, pour cela, on a mis l'accent sur cette fonction en essayant de définir ses différents concepts et les notions de base qui sont lui attachées.

Il est aussi important de connaître la méthodologie d'un audit interne et comment il peut mener efficacement à améliorer la performance. Et c'est ce que nous essayerons de développer dans les chapitres qui vont suivre.

CHAPITRE

II

Chapitre II : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Après avoir traité les généralités de l'audit interne et la performance de l'entreprise, nous allons étudier dans ce deuxième chapitre la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

En effet, l'audit interne a pour fonction principale dans l'évaluation de l'efficacité de système de contrôle interne à travers les conditions de réussite de contrôle interne.

Dans le but d'apporter la valeur ajoutée à l'entreprise, la mission d'audit interne doit être menée suivant le champ d'application et sa durée nécessaire et ses trois phases fondamentales à fin de bien gérer la gestion et la maîtrise des risques et la prise des décisions.

Section 1 : Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne.

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

1.1. Définition du contrôle interne :

Le contrôle est une terminologie très courante; elle veut dire "vérifier", c'est à dire examiner que l'acte a été conforme aux règles et aux normes arrêtées, comme elle signifie aussi "maîtrise", c'est à dire compétences, connaissances, organisations... C'est dans ces prescriptions surtout que se situe le contrôle interne.

Pour mieux déterminer le sens du terme, il est utile de rappeler les définitions suivantes :

✓ Selon SCHICK Pierre :

Le contrôle interne est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».¹

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlement.
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire.
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.
- La fiabilité des informations financières.²

✓ Selon le référentiel COSO (Committee of Sponsoring of the tread way commission) :

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

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur».³

✓ Selon l'ordre des experts comptable français en 1977 :

Le contrôle interne est : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'appliquer des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances .Il se manifeste par l'organisation, les pérennités de celle-ci ».⁴

¹SCHICK N Pierre, (2007), Op. Cit.,p20

²Idem.

³BERTINE E., « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Édition Eyrolles, Paris, 2007,p.57.

⁴GRAND B., VERDALLE B., « Audit comptable et financier », Édition Economica, Paris, 1999,p.63.

✓ **Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes en 1987 :**

La compagnie nationale propose une définition qui limite le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité et limite son rôle à des mesures de vérification : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que le directeur définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »⁵. Commentaire 2102-01 de la norme de travail relative à l'appréciation du contrôle interne).

✓ **Selon international Federation of Accountants (IFAC) en 1994 :**

IFAC propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à la gestion des activités, mais tout en précisant bien qu'il comprend les enregistrements comptables : « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mis en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables.»⁶.

1.2. L'appréciation du contrôle interne :

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

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

- ✓ **Test de conformité :** ont pour objet de confirmer que la description des procédures a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Ils permettent, d'une part, de vérifier que la procédure contrôlée existe bien et d'autre part de détecter les procédures dont le réviseur n'a pas eu connaissance jusqu'alors.

⁵ARMAND Dayan, « Manuel de gestion » 2eme Édition Ellipses Marketing, Paris, 2004, p.925

⁶Idem.

- ✓ **Test de permanence:** ont pour objet de vérifier que les procédures constituant les points forts du système comptable font l'objet d'une application effective et constante.

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

- La fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à peu de sondages lors de l'étape de contrôle direct des comptes. A l'inverse, l'existence de procédures peu fiables l'incite à des tests de validation exhaustifs;
- L'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations, d'un coût raisonnable, ayant pour objectif d'éliminer toute source de risque évitable. L'auditeur contribue ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise, et en même temps, prépare des conditions favorables pour l'exécution de sa prochaine mission.

1.3. Objectifs du contrôle interne :

✓ **Maîtrise de l'entreprise :** diriger l'entreprise de façon à assurer sa pérennité dans le cadre de la réalisation des objectifs fixés.

✓ **Sauvegarde des actifs :** veiller à la protection des biens constituant le patrimoine de l'entreprise. Cela concerne non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également :

- La ressource humaine qui constitue l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise.
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident dû à une mauvaise maîtrise des opérations.

✓ **Assurer la qualité de l'information :** contrôler l'exactitude de l'information et assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

✓ **Assurer l'application des instructions de la direction :** par le respect des politiques de gestion, plans, procédures, lois et règlement.

✓ **Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources :** en favorisant l'amélioration

des performances, en accroissant le rendement et en dirigeant l'entreprise efficacement.

1.4. Les principes fondamentaux du contrôle interne :

Ces principes conduisent les entreprises à utiliser un minimum de règles et de techniques⁷ qui sont:

1.4.1. L'organisation :

Toute entreprise, quelle que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. Plus l'entreprise est grande et plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire. Ce dernier permet de définir les tâches, les responsabilités (d'encadrement en particulier), les pouvoirs (de signature, par exemple), et de décrire les procédures de transmission de l'information. L'organigramme doit mettre en évidence les diverses tâches des services et des membres du personnel : l'organigramme décrit l'architecture de l'entreprise, il indique sa structure et les diverses liaisons qui existent entre les services et les membres qui la composent.

1.4.2. La séparation des tâches :

Le principe de la séparation des fonctions ne se pose qu'à partir du moment où l'entreprise grandit. Il existe alors des délégations de pouvoir dont, en particulier, des délégations de signatures sociales. Dès lors, il est nécessaire de séparer les fonctions fondamentales suivantes et les attribuer à des personnes ou hiérarchies différentes :

- Fonction de décision (d'autorisation, d'approbation);
- Fonction de protection et de conservation de valeurs monétaires(trésoriers);
- Fonction de protection et de conservation de biens physiques(magasiniers);
- Fonction de comptabilisation(comptable).

✓Conséquences du non-respect de la séparation des tâches :

L'exercice, par une seule et même personne, de deux de ces quatre fonctions n'a pas le même niveau de gravité. Par exemple :

- Si le chef magasinier dispose du pouvoir d'approuver lui-même des ordres de provisionnement des stocks, il existe un risque de le laisser commettre des erreurs

⁷ARMAND D., (2004), Op. Cit, p926.

(stocks commandés en surabondance, coûts d'achats trop élevés...).

- Si la personne qui dispose du pouvoir de décider des acquisitions d'immobilisation dispose également de la signature sociale, il existe le risque de lui laisser régler le fournisseur aussitôt la commande faite, y compris dans les cas où l'utilité du bien commandé est douteuse.

Néanmoins, si ces erreurs ou fraudes sont regrettables, leur gravité est en général limitée. Il existe en revanche deux fonctions qui ne doivent jamais être tenues par la même personne : celle de disposer de la signature sociale et celle d'avoir accès à la comptabilité. Dans le cas contraire les fraudes qui suivent sont fort aisées :

- Comptabiliser des achats fictifs et les payer aussitôt.
- Voler des chèques reçus des clients et annuler les créances par une écriture d'avoir ou de perte sur créance irrécouvrable.
- Comptabiliser une vente pour un montant inférieur à celui qui figure sur la facture adressée au client, puis une fois le règlement du client reçu, conserver la différence entre le montant reçu et le montant comptabilisé.
- Subtiliser une partie du paiement fait par un client et comptabiliser aussitôt une écriture de remise accordée.

1.4.3. L'intégration :

Les procédures de contrôle interne doivent comprendre des procédures de contrôle réciproque qui permettent de déceler des anomalies par des processus routiniers. Elles reposent à la fois sur des recoupements d'information et pour des contrôles réciproques rendus possibles par une bonne séparation des fonctions.

1.4.3.1. Recoupement :

Le recoupement consiste à comparer des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents. Par exemple, le bénéfice qui figure au compte de résultat doit être le même que celui figuré au bilan, et une facture doit figurer pour un même montant au journal et au grand livre. Le recoupement des informations est une nécessité absolue pour les comptabilités manuelles dans lesquelles figurent presque obligatoirement des erreurs dues à des négligences humaines (erreurs de transcription, chiffres inversés lors de reports) ; en revanche, dans une comptabilité informatisée, de telles erreurs ne peuvent pas être commises par l'ordinateur.

Il est évident que l'informatique multiplie les possibilités de recoupements automatiques pour un coût dérisoire ; par exemple, tout bon de sortie informatisé de marchandise est comparé par l'ordinateur à une facture de vente puis à un encaissement, et la procédure prévoit l'émission du listing des bons de sortie informatisés auxquels ne correspondent aucune facture de vente ou aucun encaissement.

1.4.3.2. Contrôle réciproque (contrôle mutuel) :

Le contrôle réciproque est, dans sa conception la plus simple, le travail qui en prolonge un autre tout en permettant de contrôler ce dernier ; exemple :

Le comptable traite des informations lorsqu'il comptabilise les ventes.

- Le trésorier traite des informations lorsqu'il enregistre les chèques reçus des clients.
- L'employé chargé de la relance des clients qui n'ont pas payé, traite également des informations et, en même temps, effectue une vérification intégrée au système de la procédure des ventes : si le chèque adressé par le client « x » a été volé, ce client « x » relancé à tort apportera la preuve de son paiement et la fraude sera ensuite aisément découverte.

Le contrôle réciproque, s'il permet d'éviter des fraudes, il permet également de détecter des erreurs involontaires (inversion des chiffres) le rapprochement bancaire va permettre de détecter l'erreur.

1.4.4. La bonne information :

L'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, objective, communicable, vérifiable et utile :

- ✓ Une information pertinente est une information adaptée à son objet et à son utilisation. elle doit être disponible et accessible dans les temps et lieux voulus. Très simplement, sur les bons de réception confiés au magasinier les chiffres figurent en kg ou en litres, et en Dinars sur les factures remises au comptable.
- ✓ L'information communicable est celle dont le destinataire peut tirer, clairement, sans ambiguïté, les renseignements dont il a besoin. L'analyse financière ou contrôle de gestion formulent l'exemple qui conduit à s'interroger sur le principe de communicabilité :
 - Quels ratios retenir ?
 - En calculant sur quelle durée ?

- Quels sont les indicateurs utilisés ?
- À qui faut-il remettre les tableaux de bord ? Selon quelle périodicité ?
- ✓ Pouvoir vérifier une information implique des règles d'enregistrement et de classement méthodique des faits, et une comptabilisation sans retard pour pouvoir le cas échéant déceler des anomalies. La vérifiabilité implique également une numérotation des pièces comptables et un archivage approprié.
- ✓ L'utilité dépend des critères déjà évoqués : pertinent, objectif, communicable et vérifiable. En outre, l'information utile doit être directe.

1.4.5. La qualité du personnel :

Tout système de contrôle sans qualité, est voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures de contrôle interne.

Une personne qui a des fonctions de supervision ne doit pas partir en congés en même temps que ses subalternes, pour pouvoir contrôler de manière appropriée les intérimaires. De même, une forte rotation du personnel doit être compensée par une pérennité du personnel d'encadrement.

Une bonne protection repose sur la mobilité des personnels, quel que soit leur rang hiérarchique. Les hommes, soi-disant indispensables et de toute confiance, sont toujours exposés au risque, au fil des ans, d'adapter leur moralité au montant des sommes d'argent qu'ils gèrent.

1.4.6. L'harmonie :

Le respect du principe d'harmonie implique l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Sinon le contrôle interne forcerait un ensemble rigide et contraignant.

Le principe d'harmonie est probablement le principe le moins bien compris du contrôle interne : le contrôle interne n'implique en aucun cas une multiplication aussi inutile que coûteuse de procédures lourdes ou redondantes ; il doit, bien au contraire, être adapté à l'entreprise et à son environnement en fonction de l'importance des risques qu'il évite et du coût de sa mise en œuvre.

Mettre en place des procédures adaptées conduit toujours à :

- Définir les risques que la direction de l'entreprise entend éviter.

- Rendre en considération le coût de la procédure de traitement ou de vérification par rapport au coût entraîné par la survenance du risque ; cette règle coût /avantage est connue du contrôle interne comme d'autres secteurs d'activité.

1.4.7. L'universalité :

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu : il n'y a pas de domaines réservés, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas de moment où les procédures ne sont plus appliquées, il n'y a pas non plus d'établissements ou d'activités exclues.

Le principe d'universalité est probablement le principe le plus souvent bafoué, soit au nom de la confidentialité, soit au nom du manque de temps, soit par crainte des pouvoirs d'une baronnie propre à l'entreprise. Ainsi des clauses particulières figurant sur le contrat de travail des proches collaborateurs du directeur général ne seront-elles pas vérifiées par le département juridique, le budget alloué à telle recherche ne sera pas justifié poste par poste mais accordé globalement; les frais de déplacement de tel directeur ne seront pas justifiés par des factures mais par un relevé bancaire de dépenses payées par carte bleue, les activités de tel département échapperont aux procédures usuelles...

1.4.8. L'indépendance :

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise : quels que soient les procédés employés pour conclure des contrats (actes notariés ou simples appels téléphoniques), tenir la comptabilité (tenue sur informatique autonome, sous-traitance), ou archiver les informations (papier, CD, ROM), les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être atteints.

C'est souvent à l'occasion d'une modification des méthodes de travail due à l'introduction d'un procédé nouveau par l'entreprise (nouvel ordinateur, nouveau logiciel, nouveau support d'archivage, mise un réseau...) que le principe d'indépendance n'est plus respecté.

1.4.9. La permanence :

Ce principe de pérennité est fort logique car toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à ne pas prendre de temps à l'adaptions du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place.

Naturellement, le respect du principe de permanence ne doit pas conduire à la création d'une règle de rigidité qui interdirait toute adaptation des procédures à l'évaluation de l'environnement économique ou technique de l'entreprise. De même on peut toujours, quand les circonstances l'exigent, autoriser des dérogations à de bonnes procédures si ces dérogations sont identifiées en tant que telles.

Section 2 : La démarche d'une mission de l'audit interne:

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

2.1.Définition de la mission:

Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer selon le petit Larousse : la mission est « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... ».⁸

La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. ».⁹

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- le champ d'application;
- la durée.

2.2. Le champ d'application:

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

✓ L'objet :

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

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

⁸RENARD J., (2009), Op. Cit, p.209.

⁹Idem.

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

✓ La fonction:

Selon la fonction on distingue : les missions unifonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

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

2.3. La durée:

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

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

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

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

✓ Les missions longues:

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

¹⁰RENARD J., (2009), Op. Cit, p.211.

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

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

2.4. Les phases de l'audit interne:

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

2.4.1. Phase de préparation :

✓Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission);

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

✓Présentation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau de risque) ;

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatifs au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentées dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission, ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité du terrain » va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de mission sur site¹¹.

✓ Lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification);

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité

¹¹SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75.

concernée. L'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétablis, identifiés durant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité audité. Cette démarche de discernement des risques se construit : par les entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus ... Un Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA) synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation. Mais à ce stade, tous ces éléments s'inscrivent dans un cadre théorique sans valeur probante. Dans la perspective de conduire des vérifications l'équipe d'audit établit, à partir du tableau des forces et faiblesses apparentes :

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

2.4.2. Phase de réalisation:

✓ Conduite des réalisations:

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

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

- Les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels sont consignés les détails des investigations.
- Les « feuilles de couverture » qui résument, pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge de contrôle.
- Enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème (FRAP) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne.

La FRAP relate pour le problème évoqué : les éléments de preuves qui en relèvent l'existence,

les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

2.4.3. Phase de conclusion:

✓ Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation);

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

✓ Suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès);

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

Section 3 : les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

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

3.1. Identification et maîtrise du risque de l'entreprise par l'audit interne:**3.1.1. Définition du risque :**

La notion de risque implique la coexistence d'un aléa et d'un enjeu :

- ✓ Aléa : événement, phénomène, danger ou probabilité d'un événement qui peut affecter notre environnement.
- ✓ Enjeu : personne, bien, équipement, environnement susceptibles de subir les conséquences de l'événement.

Ce concept peut être appliqué au domaine des entreprises où l'aléa par exemple consiste dans la difficulté de prévoir quelle sera l'évolution du marché et des besoins des clients, quelles sont les nouvelles innovations techniques ou matériels. Quant à l'enjeu, celui-là est la manière d'arriver au gain espéré ou d'éviter la perte soit par l'investissement, par le maintien d'une activité, ...

« La notion du risque est inhérente à la vie des organisations. En conséquence, ces dernières ont cherché à maîtriser la part d'incertitude et à pallier par des contrôles et procédures, notamment afin de protéger le patrimoine de l'entreprise et atteindre les quatre objectifs permanents d'une entreprise : économie, efficacité, efficience et sécurité. ». ¹²

Les risques peuvent être classés selon trois niveaux à savoir :

- Niveau 1 : Risques élevés (actions prioritaires).
- Niveau 2 : Risques moyens (actions sont envisagées).
- Niveau 3 : Risques faibles (situation acceptable).

Le risque est généralement lié à trois concepts qui sont : le facteur de risque, la criticité et la vulnérabilité.

- Le facteur de risque : c'est l'élément qui peut mener à l'apparition du risque;
- La criticité : c'est la combinaison de la gravité et de la probabilité d'un risque;
- La vulnérabilité : c'est les pertes dues à l'accomplissement d'un événement aléatoire

¹²THIERY- DUBUISSON Stéphanie, (2004), Op. Cit, p. 26.

frappant une ressource de l'entreprise.

3.1.2. Gestion et maîtrise des risques:

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

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

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

3.1.2.1. L'identification et la caractérisation des risques:

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

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

3.1.2.2. L'évaluation des risques:

Cette seconde étape consiste :

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

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

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

3.1.2.3. Le traitement des risques:

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

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

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

3.1.2.4. Le suivi et le contrôle des risques:

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

Ainsi, l'objet de cette quatrième étape est de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les caractéristiques des risques déjà connus, de contrôler l'application des

actions de maîtrise, d'apprécier leur efficacité et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

3.1.3. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques :

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

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

L'IIA¹³ précise que les organisations doivent bien comprendre que la direction reste responsable de la gestion des risques. Le travail des auditeurs internes consiste à donner des conseils et à contester ou soutenir les décisions de la direction concernant le risque, mais en aucun cas les auditeurs ne prennent ces décisions eux-mêmes. La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et avalisée par le comité d'audit.

3.2. L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision:

3.2.1. Définition de la décision:

La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action.¹⁴

Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir

¹³Institute of Internal Auditors ,29 septembre 2004. www.iaa.org.uk

¹⁴48Collection C'est facile, « Economie de l'entreprise », Édition Lasary, Alger, 2001, p.36.

une action parmi toutes celles qui sont possibles. ».¹⁵

«Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre. ».¹⁶

3.2.2. Les étapes de la décision:

Une prise de décision passe par différentes étapes que nous essayerons de résumer en cinq étapes principales à savoir : identification des problèmes, recherche des solutions, choix d'une ou plusieurs solutions, mise en œuvre de la solution et enfin le contrôle.

3.2.2.1. Identification des problèmes:

C'est la phase où on fait appel aux capacités de compréhension pour bien comprendre les problèmes auxquels nous devons faire face ; ce qui nous amène à faire une analyse détaillée de la situation.

3.2.2.2. Recherche des solutions:

Cette phase consiste à faire une évaluation des risques et les faire comparer aux moyens dont dispose l'entreprise pour faire un classement des solutions possibles.

3.2.2.3. Choix d'une ou plusieurs solutions:

C'est la phase où les compétences du décideur jouent un grand rôle pour un choix décisif puisque c'est l'étape où on met en place une décision.

3.2.2.4. Mise en œuvre de la solution:

C'est le moment où on passe l'ordre aux exécuteurs et leur donner tous les moyens nécessaires pour la réalisation de la mission.

3.2.2.5. Contrôle ou phase de suivi:

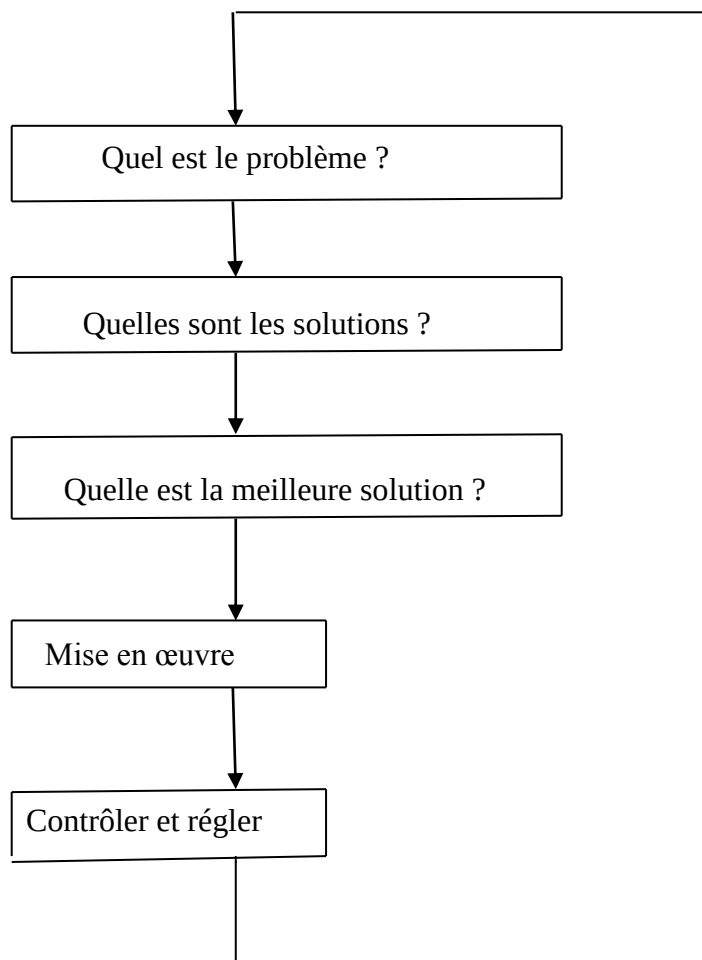
Après la prise d'une décision et le passage de l'ordre d'exécution, il y a lieu de suivre le degré d'exécution de l'ordre et d'avancement des travaux pour faire une comparaison des résultats par rapport aux provisions.

Voici la figure N° 05 qui récapitule les étapes d'une décision :

¹⁵BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002, p.87.

¹⁶BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002,

Figure N°02 : Les étapes d'une décision.



Source : ANELKA T., DHENIN J.F., PICO P., POUMEROULIE M., Collectif, « Économie - Droit », Édition Bréal, France, 2004, p.108.

3.2.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision:

Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises, chacune d'entre elles se situe à différents niveaux hiérarchiques, en vue d'atteindre des objectifs déterminés.

Compte tenu de la complexification et de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise, les décideurs sont obligés de collecter une multitude d'informations.

Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitant non seulement les données produites par la direction mais également celles qui sont liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes.

A cet effet, l'auditeur interne joue un rôle principal dans l'entreprise dans la mesure où il met à la disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires à la prise de décision pertinentes, il permet également aux responsables et aux dirigeants de cette entreprise de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des informations fournies. Dans ce cas-là, l'auditeur interne leur donne une assurance sur l'application de leurs décisions.

C'est donc dans ce sens, que l'audit interne aide les responsables d'une entreprise à la prise de décision en mettant à leur disposition des informations fiables et crédibles.

Conclusion :

Le contrôle interne est considéré de plus en plus comme étant le socle sur lequel s'appuie l'entreprise pour assurer d'un côté l'efficacité et l'efficience des opérations, la qualité des informations et le respect des lois, règlements et ses politiques, de l'autre côté, prévenir et maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Alors, l'audit interne est un maillon essentiel dans la performance de l'entreprise.

En effet, nous avons essayé de voir en quoi consiste la mission d'audit et les étapes à suivre et que l'auditeur doit accomplir de façon minutieuse.

La mission d'audit interne donc passe par trois étapes fondamentales : phase d'étude, phase d'accomplissement et phase de conclusion.

Enfin, nous avons démontré dans la dernière section, la corrélation entre l'audit interne et la performance, et cela en mettant l'accent sur la contribution de l'audit interne à l'analyse et maîtrise des risques et au processus décisionnel.

Nous constatons qu'à travers ses différentes activités, l'audit interne joue un rôle majeur dans l'entreprise.

CHAPITRE

III

Introduction :

Auprès de la société nationale d'assurance SAA au niveau de la Direction Régionale, au sein du département finance et comptabilité et du service d'audit pour une durée d'un mois, j'ai eu l'occasion de voir le déroulement d'une mission d'audit comptable et financier et les techniques utilisés dans celle-ci.

En effet ma participation à la mission d'audit m'a permis de comprendre quelques spécificités des entreprises publiques et leurs systèmes de contrôle interne.

Section 1 : Présentation de la société nationale d'assurance.

Entreprise publique économique, agréée pour pratiquer des branches d'assurance, la Société Nationale d'Assurance S.A.A est la première société d'assurance et de la réassurance en Algérie.

1.1. Historique de la SAA :

- La société Algérienne des assurances SAA a été créée le 12/12/1963 sous forme d'une société mixte Algéro-Egyptienne (61% - 39%).
- Le 27 mai 1966. Elle est devenue à travers la gestion de monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances, une entreprise publique nationale.
- En janvier 1976, suivant la spécialisation des entreprises d'assurances, la SAA a été chargée de développer les segments du marché concernant les branches d'assurance suivantes : ¹⁷
 - Automobile
 - Risques des ménages, des artisans et commerçants, des collectivités locales et autres institutions relevant du secteur de la santé et des professionnels.
 - Des assurances de personnes (accidents, vie, maladie etc.).
- En 1990, après le redressement de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance, la SAA se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction, de l'engineering et du transport pour étendre ses activités aux risques agricoles à compter de l'année 2000.
- En 1995, la SAA applique l'ordonnance 95 /07 de janvier 1995 qui est complétée et modifiée par la N°06 /04 conduisant à :
 - L'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers.
 - La réintégration des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers, bancassurance).

¹⁷ Wwww.cna.dz

- La mise en place des outils de contrôle du marché et la création de la commission nationale de supervision des assurances.
 - La séparation des assurances de personnes par rapport aux assurances de dommages.
 - La société Algérienne des assurances SAA est une société par action qui est classé au premier rang du marché national avec un capital social de 2 milliards de dinar et un effectif de 4645 employés.
 - Pour maintenir sa position de leader au niveau national, la SAA doit réaliser :
 - Un chiffre d'affaire qui progresse à un rythme supérieur à celui du secteur.
 - Une part du marché estimée à 25% du marché national.
 - Un réseau commercial représentant le 1/3 du secteur.
 - Au fil du temps, la SAA a connu des évolutions et plusieurs organisations, toutes ces évolutions et transformations ont conduit donc à la décentralisation de la SAA en directions régionales dont celle de Tizi-Ouzou qui est née en 1978, issue de l'éclatement de la direction régionale d'Alger avec un réseau de 10 agences (T.O, Bordj Menaiel , LNI , Azazga , Lakhdaria , DEM, Boghni, Ain Bessem et Sour El Ghouzlane).
- Actuellement, elle couvre trois wilayas : Boumerdes ,Bouira et Tizi-Ouzou qui est notre organisme d'accueil et qui dispose d'un réseau de 50 agences.

1.2. Le champ d'activités de la SAA :

La SAA est leader des assurances en Algérie, sa direction régionale de T.O dispose d'un effectif de 440 employés et d'un chiffre d'affaire de 3.056.916.118.18 DA qu'il lui a permet de pratiquer les opérations d'assurances de toutes branches :¹⁸

- Assurance automobile ;
 - Assurance des risques simples (biens personnels) ;
 - Assurance des commerçants, des particuliers et des professionnels ;
 - Assurance des risques individuels ;
 - Assurance engineering et construction ;
 - Assurance des risques agricoles ;
 - Assurance de personnes ;
 - Assurance de transport.
- Elle pratique aussi :
- Des opérations de réassurance ;

¹⁸ Documents internes à la SAA.

- Présentation du service après-vente aux assurés ;
- Visite du risque ;
- Expertise automobile et risques divers ;
- Conseil en assurance ;
- Indemnisation ;
- Communication ;

1.3. Les missions et objectifs de la SAA :¹⁹

Nous allons commencer par citer les principales missions de la S.A.A qui sont à cinq missions, ensuite, nous allons citer les principaux objectifs, qui sont à six :

1.3.1. Les principales missions de la SAA :

La direction régionale de Tizi-Ouzou a pour missions et attributions de :

- Développer les activités de l'entreprise dans les régions de leurs compétences, notamment d'animer, de contrôler et de gérer toutes les activités techniques, financières, comptables, ressources humaines et patrimoine des agences qui leur sont rattachées.
- Gérer les moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement de ses services et de ses agences et notamment de veiller par tous moyens à la protection et à la préservation du patrimoine qui leur est affecté.
- Suivre et coordonner les affaires contentieuses introduites devant les juridictions relevant de sa compétence territoriale, en relation avec la direction du contentieux et de la réglementation des directions centrales concernées.
- La direction régionale constitue un centre de profil et elle est responsable de ses résultats techniques et financiers et de son développement commercial. Elle doit donc veiller à adapter les contrats aux caractéristiques locales des risques assurés et à les tarifier selon les règles de souscription et tarifaires fixées par l'entreprise.
- Superviser et assister au plan technique et commercial de l'agence implantée dans leur circonscription territoriale.

1.3.2. Les principaux objectifs de la SAA :

La direction régionale de Tizi-Ouzou a pour objectif :

- Amélioration constante de la qualité de service au profit de sa clientèle par

¹⁹ Documents internes à la SAA.

l'accélération du rythme des indemnisations et la qualité de l'accueil dans ses agences.

- Maintien de la croissance du chiffre d'affaires.
- Amélioration du niveau de formation des cadres.
- Modernisation du système de gestion et d'information.
- Extension de ses canaux de distribution.
- Consolidation de sa position de premier rang du marché national.

1.4. Système d'information et d'organisation au niveau de l'agence Tizi-Ouzou :²⁰

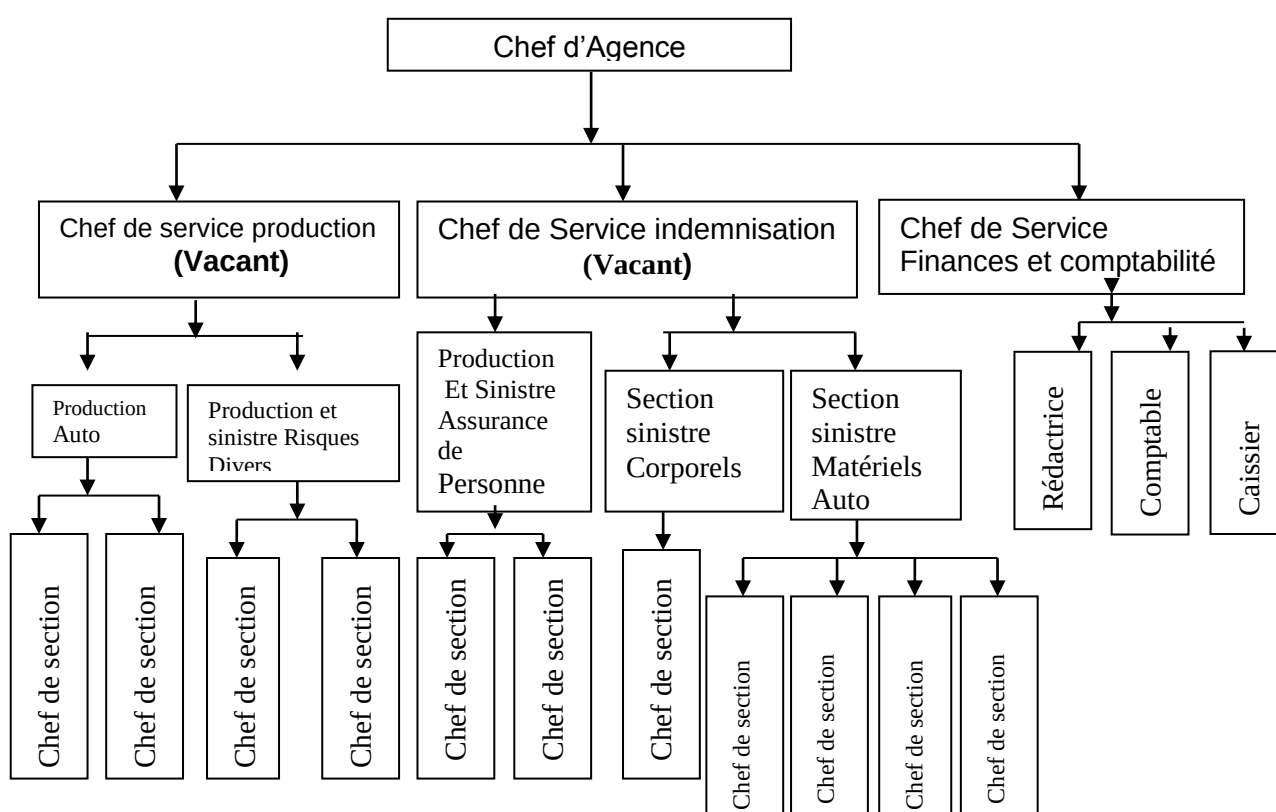
1.4.1. L'organisation au niveau de l'agence :

1.4.1.1. Organigramme :

En l'absence d'un organigramme hiérarchique formalisé et détaillé, nous schématisons l'organisation fonctionnelle de l'agence en mettant en exergue les trois fonctions :

Trésorerie, Production et Sinistre Automobiles.

Figure N°03 : L'organigramme au niveau de l'agence.



Source : Documents interne de à la SAA.

²⁰ Documents interne à la SAA.

1.4.1.2. L'effectif Total :

Au sein de l'agence Tizi-Ouzou « A », code 2001 le nombre d'employés est de seize.

La répartition peut se présenter comme suit :

✓La fonction production :

Elle est constituée de six éléments permanents, comme il est précisé sur l'organigramme fonctionnel de l'agence. En l'absence de l'un des éléments, tout le personnel chargé de la production peut établir des contrats.

✓La fonction sinistre automobile :

Elle est subdivisée en :

- Section sinistre matériel : regroupe 4 employés, chargé de l'accueil, l'ouverture de dossier, le renseignement des registres, traitement des dossiers et règlement des dossiers réglable ;
- Section sinistre corporel : il y a une seule personne qui est chargée de toutes les tâches liées au corporel ;

✓La fonction finances et comptabilité :

Ce service est doté de quatre personnes, un chef de service comptabilité, une aide comptable, un caissier et une secrétaire.

Toutes les tâches d'ordre financier sont réalisées par le chef de service comptabilité, l'élaboration des notes comptables, tenues des différents registres légaux et réglementaires ainsi que les tâches de contrôle et de supervision sur ces éléments :

- Contrôle registre du brouillard de caisse ;
- Contrôle des enregistrements sur le progiciel Orass fait par l'aide comptable ;
- Contrôle des états de production ;
- Contrôle des états de sinistres ;
- Contrôle de l'espèce en caisse ;
- Contrôle des bordereaux élaborés par la secrétaire et ceux des producteurs

Il est à signaler, l'absence de fiches de postes décrivant et précisant les rôles et responsabilités de chacun, et l'absence de chef de service production et du chef deservice sinistre.

1.4.1.3. Logiciels et applications informatiques :

Pour un meilleur service client et une gestion décentralisée des opérations techniques d'assurance, la SAA a investi d'énormes moyens informatiques afin d'utiliser le logiciel ORASS puissant dans le domaine de l'assurance.

Ce logiciel offre un environnement modulaire ouvert et sécurisé par une table d'accès identifiant : l'utilisateur, le code d'accès et la base de données afin de créer et gérer d'une façon simple tous les produits commercialisés par l'entreprise excepté les produits d'assurance de personnes.

1.4.2. Organisation de la Direction Régionale de Tizi-Ouzou:**1.4.2.1. L'organigramme :**

La direction régionale de Tizi-Ouzou possède un réseau important de trente-cinq agences dont deux agences directes, vingt-quatre agences à revenu proportionnel et neuf agents généraux, répartis sur les wilayas de Tizi-Ouzou, Boumerdes et Bouira.

La direction régionale de Tizi-Ouzou a opéré une réorganisation durant l'année 2007 pour les structures technico-commerciales par la création des postes de chefs de départements selon les branches :

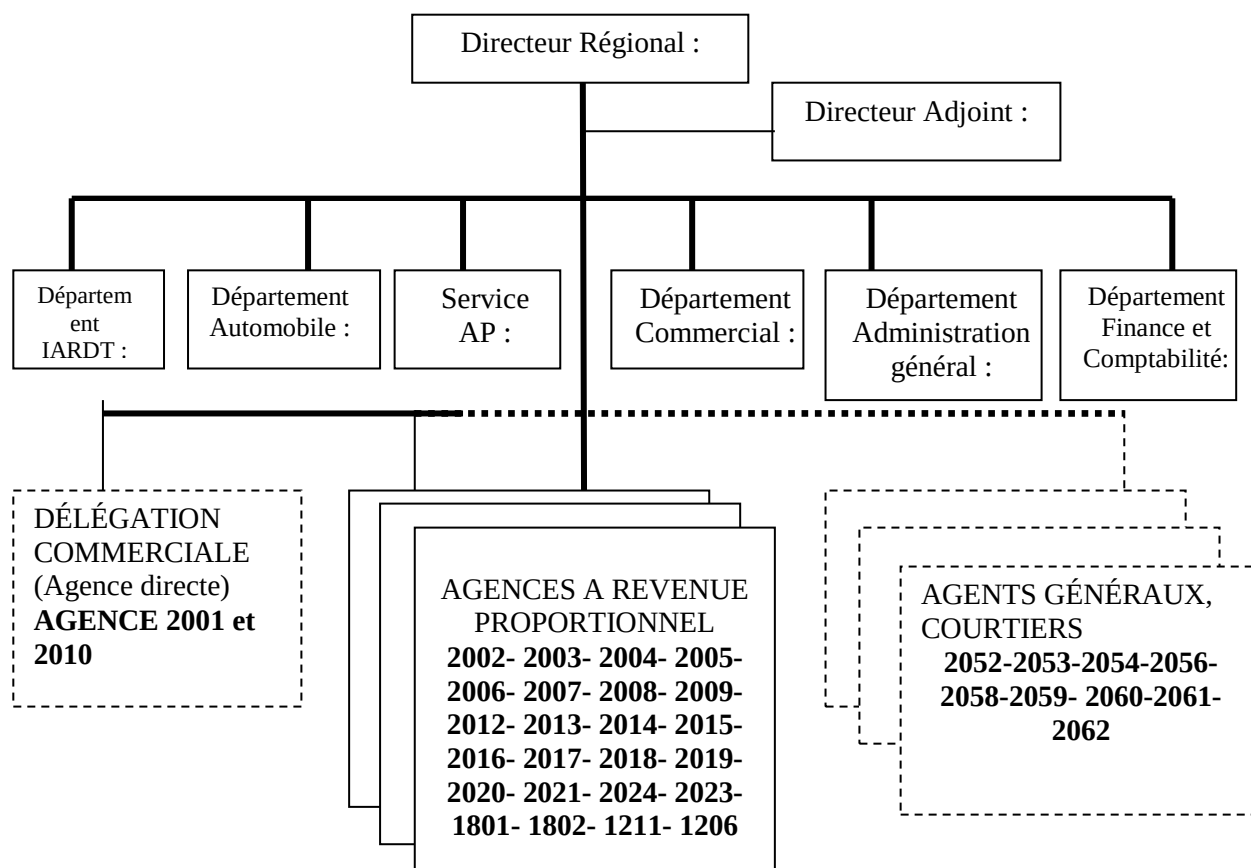
- Chef de département automobile ;
- Chef de département risques industriels, agricoles, risques divers et transports (IARDT) ;
- Chef de service assurance de personne rattaché au directeur régional adjoint ;
- Chef de département marketing, en remplacement du poste de chef de service commercial ;

Conformément à l'organigramme décidé et diffusé par l'entreprise en 2005.

Vu que l'organigramme exigé par la direction générale est limité aux chefs de services, la direction régionale a opéré une répartition interne.

Ainsi l'organigramme de la direction régionale se présente comme suit :

Figure N°04 : L'organigramme de la direction régionale.



Source : Documents interne à la SAA.

4.2.2. L'effectif :

La direction régionale de Tizi-Ouzou regroupe un effectif total des employés ; subdivisé en :

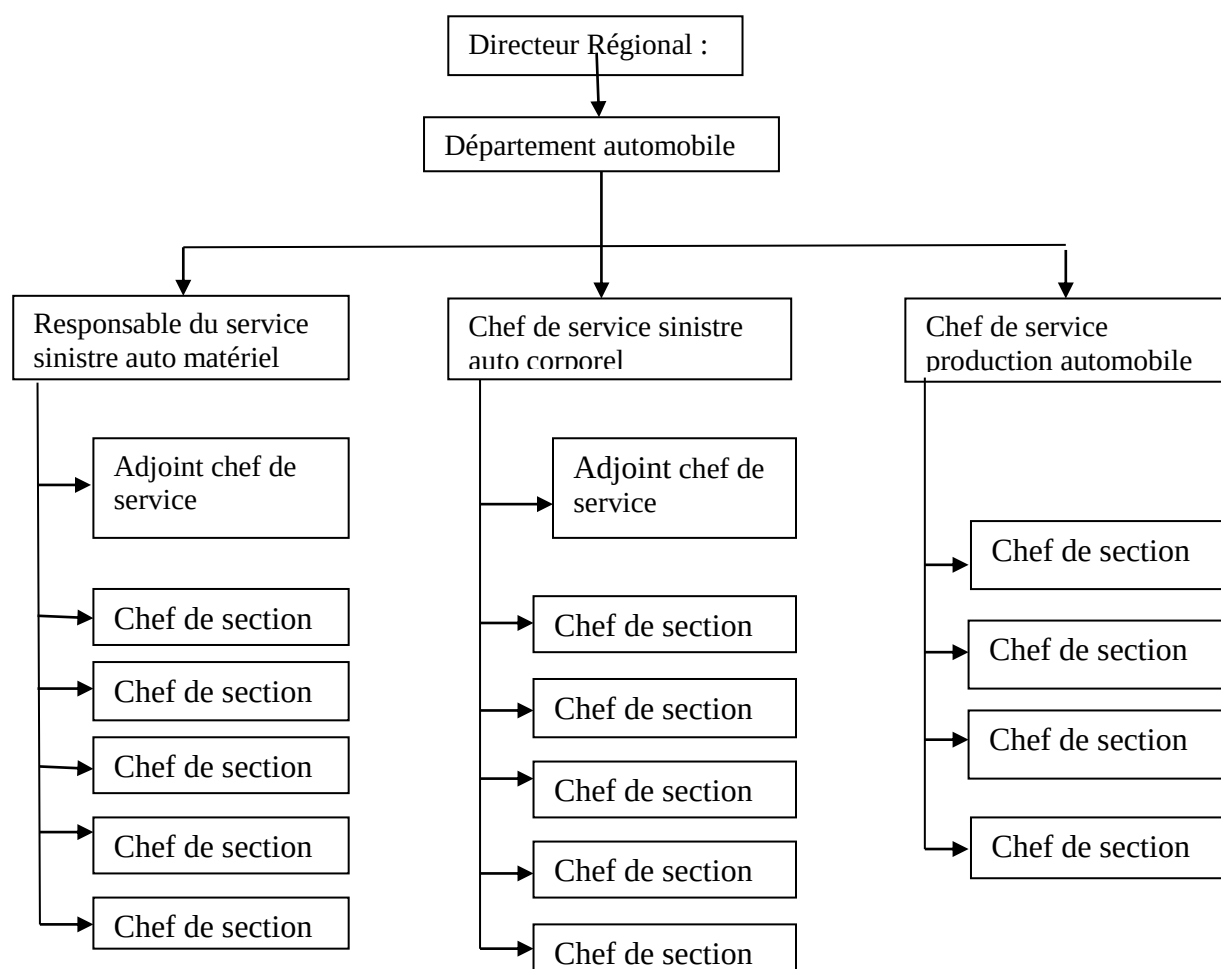
La répartition peut se présenter comme suit :

✓Département automobile :

Ce département est constitué de vingt employés dont un chef de département et deux chefs de service. Les missions principales sont :

- d'assisté les agence dans l'activité de production et sinistre automobile ;
- contrôlé la production, soit en tarification, rédaction de contrat et réductions accordées ;
- gérer les sinistres matériels importants ou particuliers ainsi que tous les sinistres corporels ;
- élaboration des différentes statistiques selon les directives de la division automobile.

Figure N°05 : L'organigramme de département automobile.



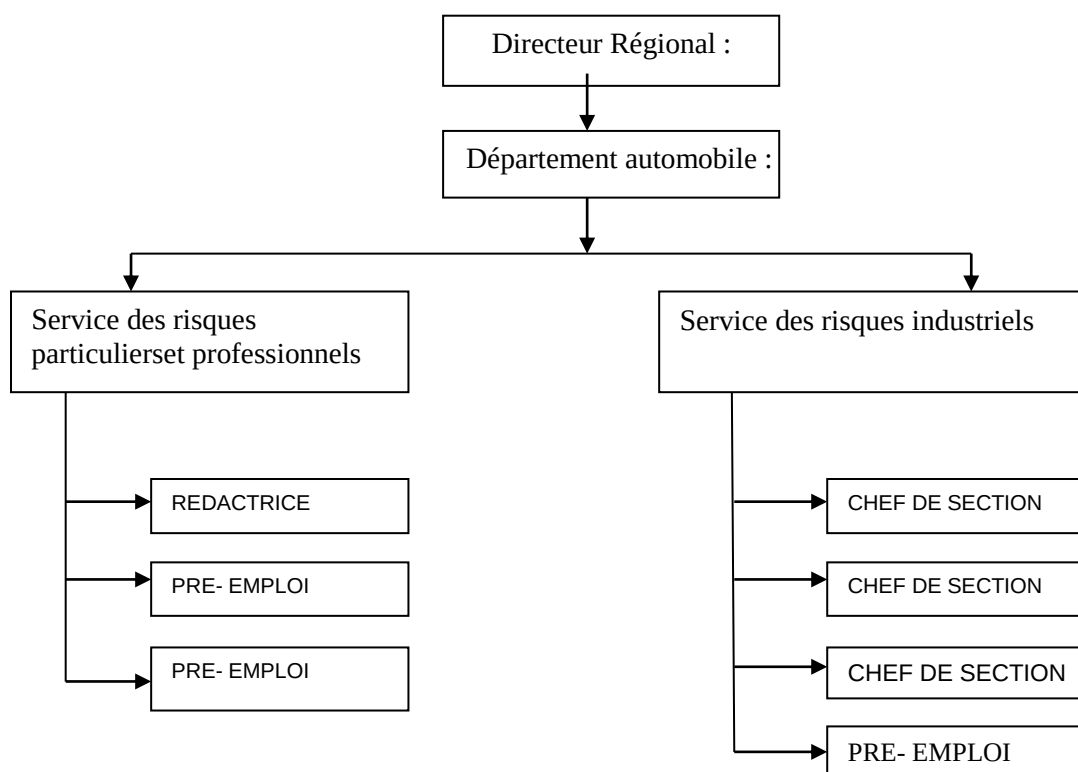
Source : Documents internes à la SAA.

✓Département Incendie, Accident, Risques Divers, Transports (IARDT) :

Ce département est constitué de sept employés dont un chef de département et deux chefs de service. Les missions principales sont :

- d'assister les agences dans l'activité de production et sinistre IARDT ;
- contrôler la production, soit en tarification, rédaction de contrat et réductions accordées ;
- gérer les sinistres importants ou particuliers ainsi que les recours ;
- élaboration des différentes statistiques selon les directives de la division IARDT.

Figure N°06 : L'organigramme de Département Incendie, Accident, Risques Divers, Transports (IARDT) :



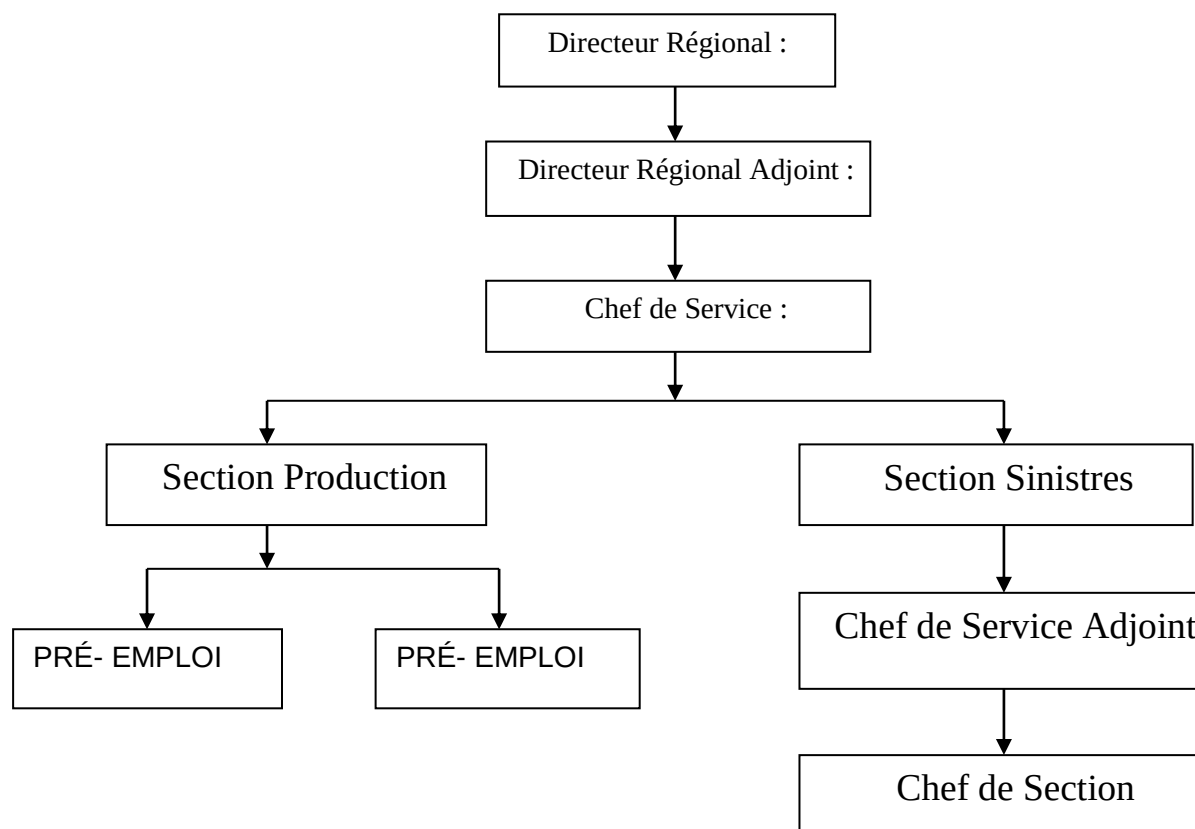
Source : Documents internes à la SAA.

✓ **Service Assurance de Personne :**

Ce service regroupe, six employés dont un chef de service et un chef de service adjoints. Les missions principales sont :

- d'assister les agences dans l'activité de production et sinistre Assurance de Personne ;
- contrôler la production, soit en tarification, rédaction de contrat et réductions accordées ;
- gérer tous les sinistres sauf ceux importants ou particuliers conformément aux instructions et directives de la division vie ;
- élaboration des différentes statistiques selon les directives de la division vie.

Figure N°07 : L'organigramme du service d'assurance de personne.



Source : Documents internes à la SAA.

✓Département Marketing :

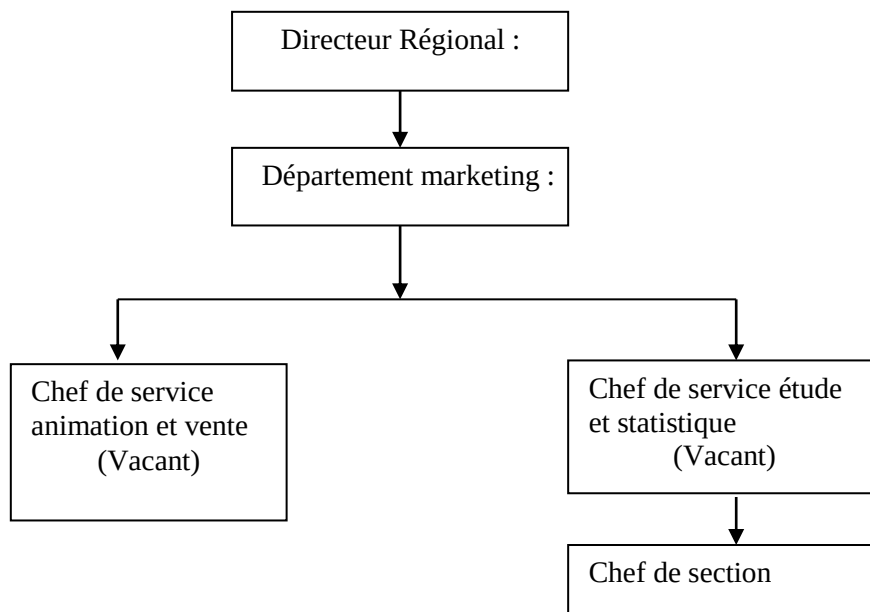
Ce département est officiellement doté de deux services :

- Service études et statistiques ;
- service animations et ventes.

Mais réellement Il existe un chef de département et un chef de section qui s'occupe du service étude et statistique.

Le département se contente de recevoir les statistiques des agences et de préparer le plan de gestion à transmettre à la division marketing.

Figure N°08 : L'organigramme de département Marketing



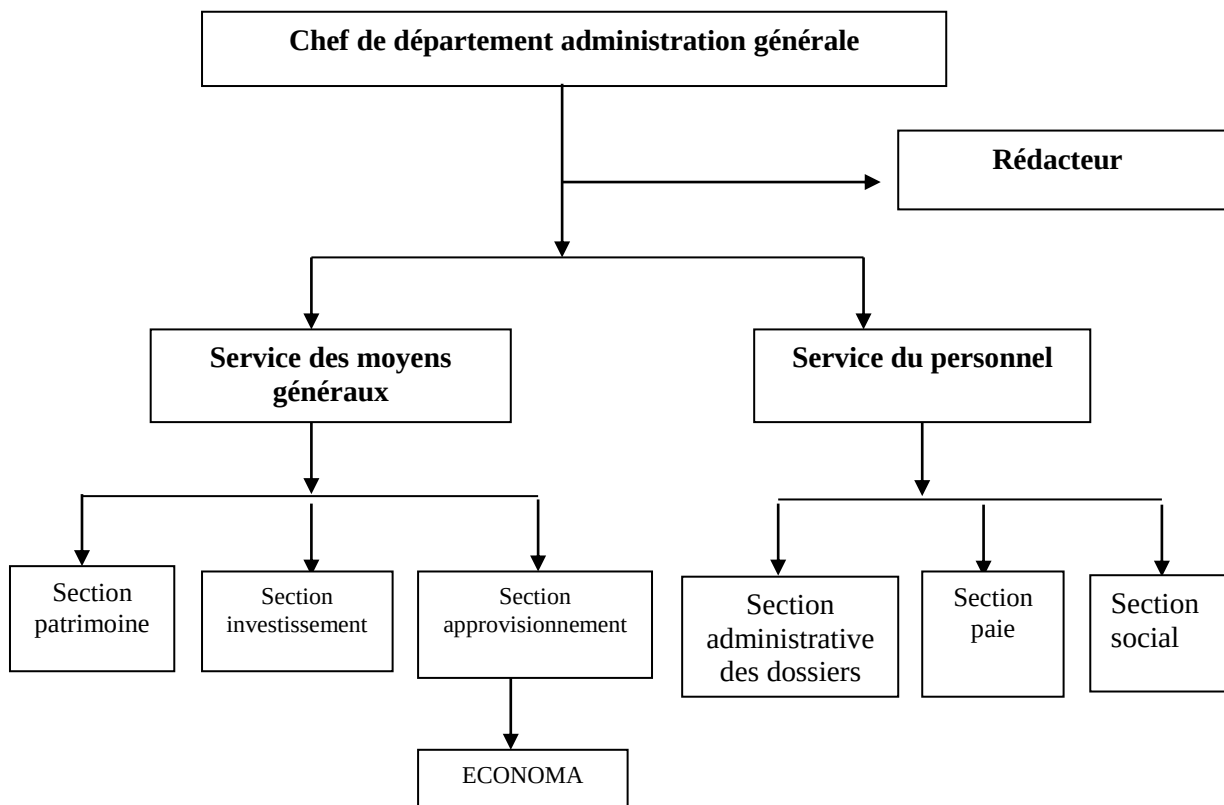
Source : Documents internes à la SAA.

✓Département Administration Générale :

Ce département est constitué de quatorze employés dont un chef de département et deux chefs de services. Les missions principales sont :

- mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines et matérielles de la Direction Régionale et des Agences ;
- assurer l'établissement de la paie et gérer l'évolution des carrières ;
- assurer la gestion du parc automobile et les déplacements du personnel ;
- gestion et suivi des investissements réalisés par la direction régionale et veiller sur la protection des biens meubles et immeubles.

Figure N°09 : L'organigramme de département administration générale



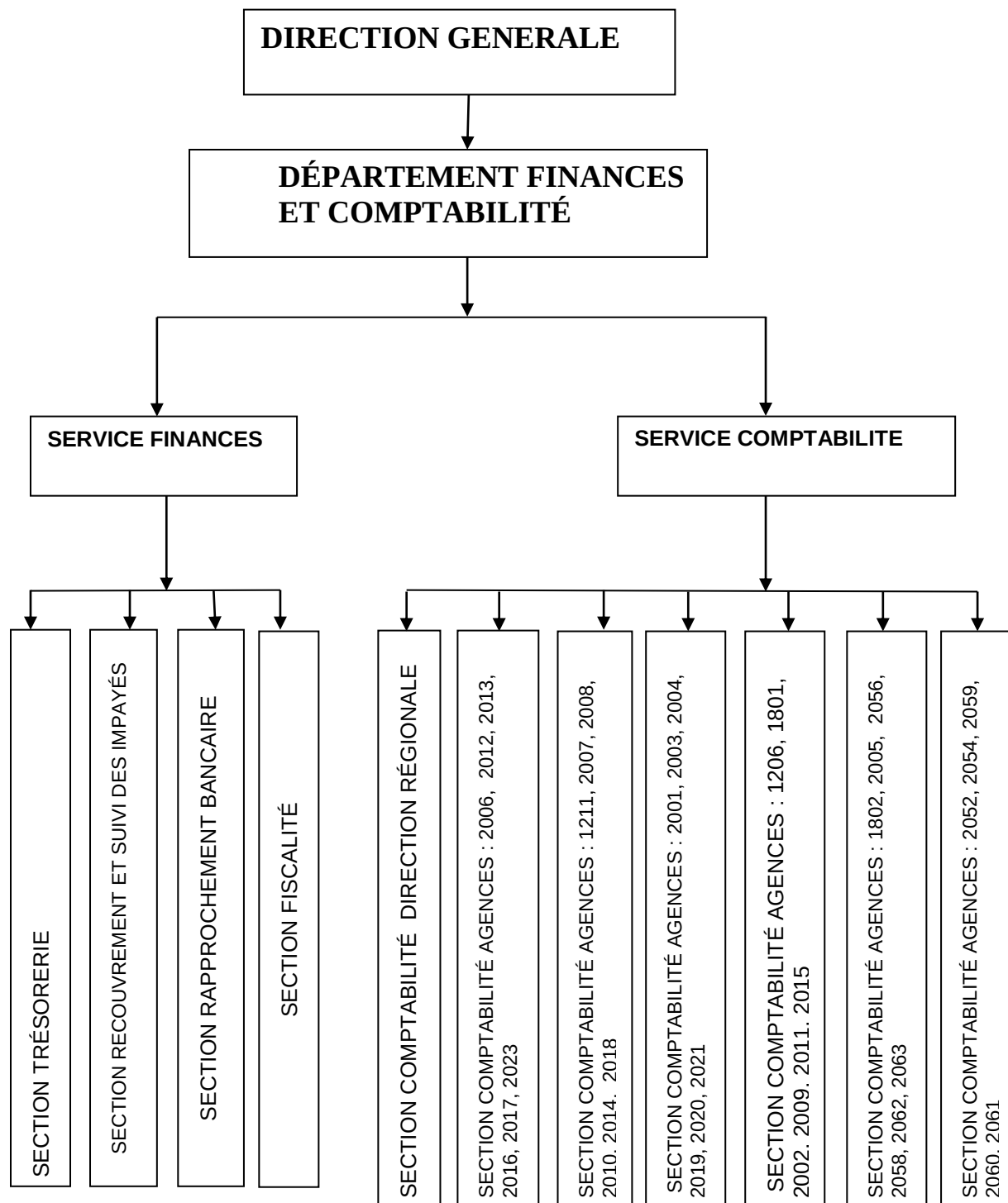
Source : Documents interne à la SAA.

✓Département Finances et Comptabilité :

Ce département regroupe, treize employés dont un chef de département et deux chefs de services. Les missions principales sont :

- superviser la gestion financière et comptable du réseau et veiller au respect de la réglementation en vigueur et des directives de la division finance et comptabilité et système d'information ;
- assurer la consolidation des comptes et l'élaboration des balances, bilan et états comptables ;
- contrôler et rapprocher la concordance entre les données comptables et les données techniques en relation avec les départements techniques ;
- établir la situation mensuelle de la trésorerie et les états de rapprochements bancaires ;
- suivie des recouvrements et créances en relation avec les agence et intermédiaires ;
- Tenir et faire tenir par les agences et les intermédiaires tous les registres et états réglementaires.

Figure N°10 : L'organigramme de département finance et comptabilité.



Source : Documents internes à la SAA

Chapitre III : Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la société nationale d'assurance SAA de Tizi-Ouzou

Section 02 : Le déroulement de la mission d'audit interne au niveau de l'agence « production Automobile » au sein de la SAA.

Pour mener une mission d'audit interne au niveau de l'agence « production Automobile » sein de la SAA, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support. A cet effet, on va élaborer le questionnaire de contrôle interne.

2.1. Le questionnaire de contrôle interne « production Automobile »

Ce questionnaire permet d'apporter un jugement de qualité sur l'ensemble de mesures de sécurité mises en œuvre pour la maîtrise du fonctionnement des activités, et par conséquent apporter des améliorations susceptibles de rendre le contrôle interne plus performant.

Tableau N°08 : Le questionnaire de contrôle interne QCI « production automobile »

N°	QUESTIONS	OUI	NON	N/A	OBSERVATIONS
I. ORGANISATION					
01	Existe t- il un organigramme formalisé et détaillé de l'agence ?	X			
02	En l'absence d'un organigramme, existe t- il une répartition interne formalisée par écrit ?		X		
03	Y a-t –il répartition des tâches formalisée par écrit ?		X		
04	Pour chaque agent y a t- il une fiche de poste ?		X		
05	Y a-t –il un cadre pour l'activité production ?		X		
06	Toutes les branches sont-elles prises en charge par le service production ?	X			
07	L'activité production est-elle indépendante par rapport : • Aux sinistres? • A la comptabilité ?	X X			

Chapitre III : Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la société nationale d'assurance SAA de Tizi-Ouzou

08	Le poste de caissier est- il pourvu ?		X		
09	Existe t- il un manuel de gestion exhaustif et détaillé ?		X		
10	En l'absence du manuel de gestion, les notes et directives sont-elles classées sous forme de recueil ?	X			
II- SUPPORTS					
11	La production de toutes les branches fait elle l'objet d'enregistrement sur des registres ?	X			
12	Les registres sont-ils : • Cotés et paraphés ? • Tenus à jour ? • Tenus soigneusement ?	X X X			
13	A l'exception de l'automobile, les autres contrats font ils l'objet de visa du chef d'agence ?	X			
III. CONDITIONS DE SOUSCRIPTION DE CONTRATS					
14	Le client est-il identifié avec pièces justificatives?	X			
15	L'identification du client fait elle l'objet de questionnaire pour toutes les branches ?	X			
16	Les contrats (impayés) pour les entreprises sont-ils subordonnés à un bon de commande?	X			Plus échéancier de paiement.
17	La visite du risque est-elle systématique pour les nouveaux contrats ?	X			
18	En cas de renouvellement de contrats automobiles, y a t- il visite de risque pour : • Dommages avec ou son collisions ? • Vol et incendie ? • Bris de glaces ?	X X X			
19	Le certificat de visite est-il visé par : • le producteur ? • le responsable?	X	X		Absence d'un responsable au niveau de l'agence.
20	Les rubriques du certificat de visite sont-elles systématiquement renseignées ?	X			
21	Les certificats de visite sont-ils pré-numérotés ?		X		
IV – LES REDUCTIONS					
22	Les réductions accordées sont-elles justifiées ?	X			

Chapitre III : Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la société nationale d'assurance SAA de Tizi-Ouzou

23	Les réductions sont-elles conformes aux directives?	X			
24	Les contrats contiennent ils : • Les conditions générales? • Les conditions particulières?	X X			
25	Le barème des prix actualisé est-il mis à la disposition du producteur?	X			Sous le progiciel « ORASS »
26	Le système de Bonus / Malus est-il appliqué?	X			
27	Les contrats sont-ils signés par le producteur et le client?	X			
V- CLASSEMENT DES CONTRATS					
28	Y a t- il classement adéquat des contrats?	X			
29	L'information est-elle transmise à la direction régionale conformément à la périodicité réglementaire pour : • Les contrats? • Les bordereaux ? • La situation mensuelle ?	X X X			
30	Les contrats annulés sont-ils justifiés?	X			Avec le bordereau d'annulation.
31	Les bordereaux de production sont-ils élaborés journallement ?	X			
32	Le rapprochement entre production et comptabilité est-il journalier?	X			La génération automatique.

Source : Documents interne à la SAA.

2.2. Les Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) :

Après avoir déroulé le questionnaire QCI nous passons aux FRAP, qui sont des documents de synthèse qui s'intègre dans la méthodologie générale d'analyse du contrôle interne et qui permet de :

- Résumer la nature du problème.
- Formaliser la nature du risque du secteur d'activité audité.
- Apprécier la cause, puis les conséquences.
- Proposer des recommandations.

A chaque dysfonctionnement, l'auditeur établit une feuille(FRAP) qui sert à consigner les problèmes relevés à guider les auditeurs dans leurs travaux. Elle se présente comme suit :

Chapitre III : Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la société nationale d'assurance SAA de Tizi-Ouzou

FRAP N°01
Problème : Insuffisance dans la répartition des tâches par écrit.
Constat : Absence d'une répartition formalisée par écrit.
Cause : Insuffisance dans la supervision.
Conséquence : Délutions de responsabilité.
Recommandation : Procéder à une responsabilité interne des tâches par écrit, pour chaque élément.

Source : Réalisé par nos soins.

FRAP N° 02
Problème : Insuffisance dans l'organisation.
Constat : Absence d'un chef de service pour l'activité automobile.
Cause : Insuffisance dans la supervision.
Conséquence : Chevauchement des compétences.
Recommandation : Recruter dans les plus brefs délais un chef de service de l'activité automobile.

Source : Réalisé par nos soins.

FRAP N° 03
Problème : Insuffisance dans l'élaboration d'un manuel de gestion.
Constat : Absence d'un manuel de gestion pour l'activité et la branche automobile.
Cause : La direction générale n'a pas élaboré ce manuel.
Conséquence : Risque d'erreur dans la gestion.
Recommandation : A la direction générale d'élaborer un manuel de gestion pour la branche automobile.

Source : Réalisé par nos soins.

FRAP N° 04
Problème : Insuffisance dans la formalisation des certificats de visite.
Constat : Les certificats de visite ne sont pas pré numérotés.
Cause : Le canevas est élaboré par la direction générale.
Conséquence : Risque de modification des certificats de visite.
Recommandation : La direction générale doit élaborer des certificats de visite conformes (pré numérotés).

Source : Réalisé par nos soins.

2.3. Les points forts et les points faibles :

A l'issu des travaux de vérification effectués au niveau de l'agence production automobile à la SAA de Tizi-Ouzou, des points forts et des points faibles ont été décelés à savoir :

✓ Les points forts :

- Les notes et les procédures sont classées sous forme d'un recueil.
- Les registres réglementaire sont tenus soigneusement et à jour.
- Les visites de risques sont effectuées systématiquement.

✓ Les points faibles :

- Absence d'une répartition formalisée par écrit.
- Absence d'un chef de service pour l'activité automobile.
- Absence d'un manuel de gestion pour l'activité et la branche automobile.
- Les certificats de visite ne sont pas pré numérotés.
- Absence d'une fiche de poste pour chaque agent.
- Absence d'un responsable au niveau de l'agence.

2.4. Cahier de recommandation (Phases de rapport) :

Suite aux anomalies décelées, des recommandations ont été élaborées pour remédier aux insuffisances constatées :

- Procéder à une responsabilité interne des tâches par écrit, pour chaque élément.
- Recruter dans les plus brefs délais un chef de service de l'activité automobile.
- A la direction générale d'élaborer un manuel de gestion pour la branche automobile.
- La direction générale doit élaborer des certificats de visite conformes (pré numérotés).

Section 3 : Etude comparative de l'évolution de chiffre d'affaire de la production automobile à la SAA (avant et après le déroulement de la mission d'audit interne).

L'audit interne est l'une des activités les plus importantes dans l'entreprise, vu qu'il permet d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, la maîtrise des risques au sein de l'entreprise et permet d'aboutir à des recommandations à tout dysfonctionnement. Il est donc

considéré comme un outil de mesure et de création de valeur ajoutée et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans cette dernière section, nous allons examiner l'impact de l'audit interne sur la performance de la SAA.

C'est deux tableaux qui représentent le chiffre d'affaire annuel de l'année avant la mission d'audit et l'année suivante après la mission d'audit.

3.1. Avant la mission d'audit :

Tableau N°09 : Etat périodique des primes émises par garanties de la production automobile (exercice 2019).

Garantie	Contrats	Primes
RC	1299	2.313.136,31
RC InterArab	21	13.481,96
RC Frontiere	0	0,00
Ro :	1.320	2.326.618,27
TR Simple	141	4.241.105,84
DASC 200 000	42	463.750,00
DASC 300 000	7	82.925,00
DASC 500 000	166	2.236.629,10
DC 10 000	558	1.086.133,57
DC 20 000	176	729.947,29
DC 30 000	56	292.999,71
DC 40 000	2	5.084,64
DC 50 000	99	486.147,91
DC VV	9	63.175,00
VIV	357	2.294.522,90
VAR	130	33.322,62
BDG	782	934.703,37
BDG Panoramique	57	72.800,00

Chapitre III :**Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la société nationale d'assurance SAA de Tizi-Ouzou**

DR	1299	637.530,00
PT	45	15.130,95
Assist Vehicule	611	649.623,50
Assist Tunisie	0	1.715,00
ATES	0	0,00
PEA	32	28.919,67
Top Reparateur	0	0,00
RachatVetustée	30	138.695,47
Tremblem Terre	0	0,00
EmeuteMouv Pop	0	0,00
RNO :	4.599	14.494.861,54

Source : Document interne à la SAA.

3.2. Après la mission d'audit :

Tableau N°10 : Etat périodique des primes émises par garanties de la production automobile (exercice 2020).

Garantie	Contrats	Primes
RC	2729	5.096.321,98
RC InterArab	11	7.500,37
RC Frontiere	0	0,00
Ro :	2.740	5.103.822,35
TR Simple	217	7.182.827,87
DASC 200 000	122	1.217.011,37
DASC 300 000	27	351.777,81
DASC 500 000	367	4.849.256,25
DC 10 000	1155	2.475.617,61
DC 20 000	337	1.439.151,75
DC 30 000	61	256.556,88
DC 40 000	3	8.551,83
DC 50 000	295	1.339.389,29
DC VV	22	196.050,00
VIV	738	4.979.939,67
VAR	218	51.448,08
BDG	1712	2.051.702,94
BDG Panoramique	144	171.900,00
DR	2729	1.310.860,00
PT	99	34.698,65
Assist Vehicule	2016	1.623.662,36
Assist Tunisie	0	0,00
ATES	0	0,00
PEA	80	79.628,69
Top Reparateur	0	0,00
RachatVetustée	48	259.028,25

Chapitre III : Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la société nationale d'assurance SAA de Tizi-Ouzou

Tremblem Terre	0	0,00
EmeuteMouv Pop	0	0,00
RNO :	10.390	29.879.059,56

Source : Document interne à la SAA.

On constate que La mission d'audit interne appliquée par les auditeurs a apporté une augmentation assez important du chiffre d'affaire donc l'audit interne contribue bel est bien à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Conclusion :

Ce chapitre est une clôture pour notre étude comparative, qui est faite à based'informations collectées sur la mission d'audit interne effectuée au sein de l'entreprise de la SAA.

Cette étude nous a été une expérience, qui nous a appris l'activité d'audit interne, et lapratique de ces outils et techniques. Ainsi que l'évaluation de sa performance par desanalyses comparatives selon des critères précis, en détectant les dysfonctionnements de l'entreprise et les différentes contraintes constatées à ce niveau.

Pour ce faire, nous avons proposé des recommandations et solutions qui peuvent êtreun outil d'aide pour régler les dysfonctionnements et les carences au sein de l'entreprise, pour renforcer son système de contrôle interne dans l'objectif d'améliorer sa performance.

Enfin par la comparaison du chiffre d'affaire faite entre les deux années avant et après l'application de la mission d'audit peut affirmer que le rôle joué par la fonction l'audit interne au niveau de l'entreprise est primordial d'une part, pour l'atteinte des objectifs fixés et d'autre part pour la réalisation de la performance d'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de notre travail, il convient à présent de faire une conclusion portant sur le travail de recherche réalisé dans sa globalité.

Au niveau des entreprises algériennes, pour parvenir à un développement et une croissance économique notamment avec la mondialisation, il est nécessaire qu'elles engagent plusieurs réformes afin de promouvoir leur compétitivité et de garantir leurs performances. Parmi ces réformes la mise en place d'une fonction d'audit interne susceptible de piloter le système de contrôle interne afin de s'assurer de la bonne application des règles et du respect de l'ensemble des normes de l'entreprise.

A cet égard, l'audit interne ne doit pas être considérés comme étant une contrainte sur les employés, les contrôles doivent être naturels et devraient être intégrés dans toutes les fonctions.

Tout au long de ce travail, notre objectif était de démontrer l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise, partant du principe de la théorie d'agence qui, situe bien la place de la fonction d'audit interne dans la gouvernance d'entreprise « évalue les processus de management des risques d'une organisation, de contrôles et de gouvernement d'entreprise. Il offre ainsi à une organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer » ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise en question.

A cet effet, durant notre stage au sein de la SAA de Tizi-Ouzou, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance . Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette entreprise, nous avons établi une comparaison du chiffre d'affaire de la production automobile de deux années entre l'année avant l'audit et une année après l'audit les chiffres parlent d'eux même on peut remarquer une augmentation importante au niveau du résultat des deux années.

Sur la base du travail réalisé nous sommes en mesure dès à présent de confirmé les hypothèses de Par ailleurs à l'issu de notre travail nous présentons quelques recommandations pouvant être appliquées au futur dans le but d'améliorer la fonction d'audit des entreprises algériennes qui sont les suivantes :

Conclusion Générale

- ✓ La nécessité de renforcer le rôle de la fonction d'audit interne afin qu'il puisse améliorer la gouvernance d'entreprise ;
- ✓ L'application obligatoire de la fonction audit interne dans toutes les entreprises surtout les entreprises de petite taille ;
- ✓ La nécessité pour les entreprises de faire des formations interne et externe pour ces auditeurs afin de les permettre de rester en contact avec toutes nouvelle en matière d'audit interne ;
- ✓ Donner plus d'indépendance aux auditeurs internes dans leur mission et surtout en ce qui concerne leur rattachement hiérarchique afin qu'ils puissent exercer leur activité avec plus d'efficacité et d'efficience ;
- ✓ Le suivi des évolutions des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Bibliographie

Ouvrages :

1. Renard, J « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris, 2010.
2. Vlaminick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979.
3. KhelassiReda, L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne -Ed Houma, 2005.
4. BenhayounSadafi. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du casDrapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001.
5. Schick. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.
6. Ammar. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne», Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.
7. Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^e Edition d'Organisations, Paris, 2007.
8. AbdesselamMedjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013.
9. Khelassi. Reda, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2^{eme} éditions Houma, Alger, 2007.
10. COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001.
11. Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne » 2006.
12. LORINO Philipe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{eme} Édition d'organisation, France, 2003.
13. ANGELE Dohou et NICILAS Berland, «Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{eme} congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007.
14. MALO J.L.et MATHE J.CH, « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition d'organisation, 1998.
15. BECOUR J-C, BOUQUIN H., « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2^{eme} Édition Économica, Paris, 1996.
16. CALLAT Allain, « Management des entreprises », Édition Hachette Livre, france 2008.
17. MARIE CAROLINE Morand, « La performance globale et ses déterminants », 2008.

Bibliographie

18. PORTER, M.E. « How competitive Forces Shape Strategy».
19. FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme Édition Eyrolles, 2011.
20. LORINO P., « Méthode et pratique de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003.
21. BERTINE E., « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Édition Eyrolles, Paris, 2007.
22. GRAND B., VERDALLE B., « Audit comptable et financier », Édition Economica, Paris, 1999.
23. ARMAND Dayan, « Manuel de gestion » 2eme Édition Ellipes Marketing, Paris, 2004.
24. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010.
25. BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002.
26. BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002.

Site internet :

1. Sur site internet, http://www.theiia.org/chapters/pub_do_cs/278normes.pdf, la date de consultation, 10/04/2015, (Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne).
2. Sur le site internet, <http://normes-ias-ifs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html> Consulté le: 12/03/2015.
3. Sur le site interne, www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf »
4. Sur le site internet, <http://www.auditsocial.net>, date de consultation 23/03/2015.
5. Sur le site interne : [www.exaco.mr/audit/guide technique.pdf](http://www.exaco.mr/audit/guide_technique.pdf). (Manuel technique d'audit, La date de consultation, le 10/04/2015
6. www.cna.dz

Liste des tableaux et figures

Tableaux :

- Tableau n°1 : Les normes de qualification et de fonctionnement.
- Tableau n°2 : la grille d'analyse des tâches.
- Tableau N°03 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe
- Tableau N°04 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion.
- Tableau N°05 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection
- Tableau 06: Les différences entre l'audit interne et le consultant externe.
- Tableau N°07 : Tableau comparatif des performances internes et externes.....
- Tableau N°08 : Le questionnaire de contrôle interne QCI « production automobile » ...
- Tableau N°09 : prime

Figures :

- Figure n°01 : Principaux symbole.....
- Figure N°02 : Les étapes d'une décision.....
- Figure N°03 : L'organigramme au niveau de l'agence.
- Figure N°04 : L'organigramme de la direction régionale.....
- Figure N°05 : L'organigramme de département automobile.
- Figure N°06 : L'organigramme de Département Incendie, Accident, Risques Divers, Transports (IARDT).....
- Figure N°07 : L'organigramme du service d'assurance de personne.
- Figure N°08 : L'organigramme de département Marketing.....
- Figure N°09 : L'organigramme de département administration générale.....
- Figure N°10 : L'organigramme de département finance et comptabilité.....

Table Des Matières

Remerciements.

Dédicaces.

Résumé.

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction générale.....

Chapitre I : Généralité sur L’audit interne et la performance de l’entreprise.

Section 1 : Généralité sur l’audit interne.

1.1. Définition de l’audit interne et son et évolution.....

1.1.1. Evolution historique.

1.1.2. Définition de l’audit interne.

1.1.2.1. Caractéristique de l’audit interne.

1.1.2.2. Objectifs de l’audit interne.

1.2. L’organisation de l’audit interne.

1.2.1. Les normes de l’audit interne.

1.2.2. La charte d’audit interne.

1.3. Les formes de l’audit interne.....

1.3.1. Audit de la fonction comptable par les auditeurs.

1.3.2. L’audit opérationnel.

1.3.3. L’audit de management.

1.3.4. L’audit de stratégie.

1.3.5. L’audit social.....

1.4. Les outils de l’audit interne.

1.4.1. Les outils d’interrogation.

1.4.1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages.....

1.4.1.2. L’interview.

1.4.1.3. Les questionnaires.

1.4.1.4. Les outils informatiques.....

1.4.1.5. Les vérifications.

1.4.2. Les outils de description.....

1.4.2.1. L’observation physique.

Table des matières

1.4.2.2. La narration.	
1.4.2.3. L'organigramme fonctionnel.....	
1.4.2.4. La grille d'analyse des tâches.....	
1.4.2.5. Le diagramme de circulation.....	
1.4.2.6. L'internet.	
Section 2 : La mise en place de la fonction d'audit interne.	
2.1.L'audit interne et l'audit externe.	
2.2. L'audit interne et le contrôle de gestion.	
2.3. L'audit interne et l'inspection.	
2.4. L'audit interne et le consultant externe.	
2.5. L'audit interne et le risque de management.	
Section 3 : Généralité sur la performance de l'entreprise.....	
3.1. Définition de la performance.....	
3.2. Les concepts de base.	
3.2.1. L'efficacité.	
3.2.2. L'efficience.	
3.2.3. L'économie.....	
3.3. Les objectifs de la performance.....	
3.4. Les types de la performance.....	
3.4.1. La performance organisationnelle.	
3.4.2. La performance stratégique et concurrentielle.	
3.4.3. La performance humaine.....	
3.4.4. La performance interne.	
3.4.5. La performance externe.....	
3.5. Les mesures de la performance.	
3.5.1. Les critères quantitatifs.	
3.5.2. Les critères qualitatifs.	
3.6. Les indicateurs de la performance.....	
3.6.1. Définition d'un indicateur de performance.	
3.6.2. Les catégories d'indicateurs.	
Conclusion.....	

Table des matières

Chapitre II : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.....

Section 1 : Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne

1.1. Définition du contrôle interne.	
1.2. L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne.	
1.3. Les objectifs du contrôle interne.	
1.4. Les principes fondamentaux de contrôle interne.	
1.4.1. L'organisation.	
1.4.2. La séparation des tâches.	
1.4.3. L'intégration.	
1.4.3.1. Le recoupement.	
1.4.3.2. Le contrôle réciproque (contrôle mutuel).	
1.4.4. La bonne information.	
1.4.5. La qualité du personnel.	
1.4.6. L'harmonie.	
1.4.7. L'universalité.	
1.4.8. L'indépendance.	
1.4.9. La permanence.	

Section 2 : La démarche d'une mission d'audit interne.

2.1. Définition de la mission d'audit.	
2.2. Le champ d'application d'une mission d'audit.	
2.3. La durée d'une mission d'audit.	
2.4. Les phases d'une mission d'audit interne.	
2.4.1. Phase de préparation.	
2.4.2. Phase de réalisation.	
2.4.3. Phase de conclusion.	

Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

3.1. Identification et maîtrise du risque de l'entreprise par l'audit interne.	
3.1.1. Définition du risque.	
3.1.2. Gestion et maîtrise des risques.	
3.1.2.1. L'identification et la caractérisation des risques.	
3.1.2.2. L'évaluation des risques.	
3.1.2.3. Le traitement des risques.	
3.1.2.4. Le suivi et contrôle des risques.	
3.1.3. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques.	

Table des matières

3.2. L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision.	
3.2.1. Définition de la décision.	
3.2.2. Les étapes de la décision.	
3.2.2.1. Identification des problèmes.	
3.2.2.2. Recherche des solutions.	
3.2.2.3. Choix d'une ou plusieurs solutions.	
3.2.2.4. Mis en œuvre de la solution.	
3.2.2.5. Contrôle ou phase de suivi.	
3.2.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision.	
Conclusion.....	

Chapitre III : Cas pratique de la mission d'audit interne au sein de la société nationale D'assurance SAA de Tizi-Ouzou. (Audit de la production automobile au niveau de l'agence).

Section 1 : Présentation de la société nationale d'assurance.

1.1. Historique de la SAA.	
1.2. Le champ d'activité de la SAA.	
1.3. Les missions et les objectifs de la SAA.	
1.3.1. Les principales missions de la SAA.....	
1.3.2. Les principaux objectifs de la SAA.....	
1.4. Le système d'information et d'organisation de la SAA.	
1.4.1. L'organisation au niveau de l'agence.....	
1.4.1.1. L'organigramme.....	
1.4.1.2. L'effectif total.	
1.4.1.3. Logiciels applications informatiques.	
1.4.2. L'organisation de la direction régionale.....	
1.4.2.1. L'organigramme.....	
1.4.2.2. L'effectif.....	

Section 2 : Déroulement (application) de l'audit interne au niveau de la SAA.

2.1. Le questionnaire de contrôle interne « production automobile ».	
2.2. Les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).	
2.3. Les points forts et les points faibles.	
2.4. Cahier de recommandation (Phase de rapport).	

Table des matières

Section 3 : Les apports de l’audit interne au sein de la SAA (comparaison de CA avant et après la mission d’audit interne).	
3.1. Etude de résultat avant la mission d’audit.	
3.2. Etude de résultat après la mission d’audit.	
Conclusion de la mission.	
 Conclusion générale.	
Bibliographie	
Liste des tableaux et figures.	
Table des matières.	
Résumé	

Résumé

De nos jours, l'environnement économique dans lequel les entreprises publiques algériennes évoluent est considéré comme étant instable à cause des nombreux changements et des menaces accablantes de la concurrence, ce qui peut porter offense à l'atteinte et la réalisation des objectifs de l'entreprise afin de garantir cela la nécessité de la mise en place d'une fonction d'audit interne, qui est vitale dans toute entreprise pour l'atteinte de ses objectifs mais aussi pour l'amélioration de sa performance ce qui est primordial pour la pérennité de chaque entreprise malgré les différentes conversions, cela en détectant l'ensemble des dysfonctionnements et d'y remédier via des recommandations adaptées à chaque situation.

L'objectif de ce mémoire est de démontrer si la fonction d'audit interne demeurant au sein des entreprises publiques algériennes, peut-elle réellement contribuer à l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne et à l'amélioration des processus de management

Mots clés : Audit interne, Contrôle interne, Contrôle de gestion, Performance d'entreprise, Indicateurs financiers, management, efficacité, efficience, risque,