

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**  
**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**

**Filière : Sciences financières et comptabilité**



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**En vue d'obtention du diplôme du Master**  
**Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion**

# **Thème**

**Le rôle de l'audit interne dans la  
performance de l'entreprise**

**Réalisé par :**

**Mlle. KORABI Djamila**

**Encadreur :**

**Mr. KHAZNADJI Mohammed**

**Soutenu devant le jury composé de :**

**le : 12.09.2024**

**President: SAM Hocine, MCA, UMMTO**

**Encadrent: KHAZNADJI Mohammed, MCB, UMMTO**

**Examineur : OUSSAID Aziz, MAA, UMMTO**

**Promotion : 2023-2024**

# ***REMERCIEMENT***

***Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Dieu, qui m'a guidée tout au long de mes choix et m'a permis de mener à bien ce travail, quelles que soient les circonstances.***

***Je voudrai exprimer ma gratitude à Monsieur KHAZNADJI Mohammed, maitre de conférence B à UMMTO qui m'a fait l'honneur d'accepter d'être mon promoteur, de me diriger tout au long de mon travail et pour tout l'aide et le temps qu'il m'a consacré, je le remercie pour sa patience et ses encouragements.***

***Je voudrai aussi exprimer mes sincères remerciements à Monsieur SAM Hocine, maitre de conférence A à UMMTO pour l'intérêt qu'il porte à ce travail et m'avoir témoigné sa confiance en acceptant de présider la commission d'examen.***

***J'exprime mes reconnaissances à Monsieur OUSSAID Aziz, maitre-assistant A à UMMTO qui a bien voulu m'accorder une partie de son temps pour examiner et juger ce travail.***

***Je remercie également l'ensemble du personnel de l'entreprise CUISNOX, et en particulier Mme KECHIH Lynda, responsable du management, pour leur accueil et leur soutien.***

***Et c'est avec mon enthousiasme le plus vif et le plus sincère que je voudrai rendre mérite à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire.***

# Dédicaces

**Je dédie ce travail**

**A ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui**

**A ma mère ~~NORA~~, ma raison de vivre, Ton amour inconditionnel et ta force sont mes piliers. Chaque jour, je puise mon énergie dans ta lumière. Ce mémoire est le reflet de tout ce que tu m'as inspiré à devenir**

**A mon père ~~AKLI~~, l'homme de ma vie, ton amour ton soutien et tes conseils m'ont guidée depuis mon enfance. Merci de m'avoir toujours montré la voie à suivre, avec tendresse et sagesse.**

**À ma sœur unique ~~KAHINA~~ qui a été ma tribu, ma confidente dans ce grand voyage. Merci pour tes sourires, tes encouragements, et ton aide précieux.**

**A mes deux frères ~~REZAK~~ et ~~MAKHOLOUF~~ qui m'ont toujours soutenus et encouragés et aidés.**

**A mes âmes-sœurs, ~~DJAMILA~~ et ~~MELISSA~~, mes confidentes, mes partenaires de vie. Merci d'avoir été là, et à croire en moi-même quand je n'y croyais plus. Vous êtes plus que des amies, vous êtes ma famille de cœur, merci ne suffiras pas pour vous.**

**A mon camarade ~~BRAHIM~~, qui m'a soutenu tout au long de ce parcours de mémoire**

**Merci à vous tous**

**DJAMILA.**

# Sommaire

<b>Introduction générale :</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Aperçu général sur l'audit interne</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 1 :</b> historique et approche théorique de l'audit interne.....	<b>05</b>
<b>Section2 :</b> les principaux objectifs de l'audit interne et ses différents outils.....	<b>13</b>
<b>Section3 :</b> l'audit interne en relation avec d'autre fonctions.....	<b>28</b>
<b>Chapitre 2 : Approche Globale de la performance d'entreprise.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 1 :</b> généralité sur la performance.....	<b>36</b>
<b>Section 2 :</b> le rôle de l'audit interne et la norme ISO 9001 dans l'évaluation du contrôle interne et la performance.....	<b>54</b>
<b>Section 3 :</b> la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.....	<b>66</b>
<b>Chapitre 3 : pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise CUISINOX.....</b>	<b>78</b>
<b>Section 1 :</b> la présentation de l'organisme d'accueil.....	<b>78</b>
<b>Section 2 :</b> l'audit de la fonction d'achat au sein de CUISINOX.....	<b>92</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>118</b>

## Liste des abréviations

**AI** : Audit interne

**CI** : Contrôle interne

**CG** : Contrôle de Gestion

**CAC** : Commissaire aux Comptes

**SEC**: Securities and Exchange Commission

**IFAC**: International Federation of Automatic Control

**L'IFACI** : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

**L'IIA** : Institute of Internal Auditors

**ISA** : Norme d'Audit International

**POCCC** : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler

**KPI**: Key Performance Indicator

**ROI**: Retour sur Investissement

**COSO**: Committee of Sponsoring of the tread way commission

**ISO** : International Organization for Standardization

**SMQ** : Système Management de la Qualité

**HLS**: High-Level Structure

**PDCA**: Plan, Do, Check, Act

**TI** : Taux d'Intérêt

**PA** : Prix des Actifs

**VaR** : Value at Risk

**SARL** : Société à Responsabilité Limité

**RH** : Ressource Humain

**DA** : Demande d'Achat

**BC** : Bon de Commande

**BR** : Bon de réception

**BL** : Bon de Livraison

**BS** : Bon de Sortie

**DFC** : Direction des Finance et Comptabilité

**FRS** : Fournisseur

**TFFA** : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

**FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

**QCI** : Questionnaire du Contrôle Interne

## **Liste des tableaux**

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

**Tableau N°02** : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection

**Tableau N°03** : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion

**Tableau N°04** : autre éléments distinctif entre l'audit interne et le contrôle de gestion

**Tableau N°05** : Comparaison entre l'audit interne, l'inspection et le contrôle interne

**Tableau N°06** : Comparaison entre la performance interne et externe

**Tableau N°07** : L'évolution et évènements marquants de l'entreprise au cour des années

**Tableau N°08** : La liste des moyens de transport de CUISINOX

**Tableau N°09** : Questionnaire du contrôle interne (Version 1)

**Tableau N°10** : Les Forces et Faiblesses Apparentes

**Tableau N°11** : Questionnaire du Contrôle Interne (Version 2)

## **Listes des figures**

**Figure N°01** : Les étapes d'une décision

**Figure N°02** : L'évolution de de l'effectif de CUISINOX au cours des années

**Figure N°03** : L'évolution de la clientèle de CUISINOX au cours des années

**Figure N°04** : L'organigramme de l'entreprise CUISINOX

**Figure N05** : La procédure d'achat de CUISINOX

## **Liste des annexes**

**Annexe N°01 : Programme annuel d'audit interne**

**Annexe N°02 : Fiche des actions correctives**

**Annexe N°03 : Fiche fournisseur**

**Annexe N°04 : Demande d'achat**

**Annexe N°05 : Bon de commande**

**Annexe N°06 : Fiche de contrôle produit à la réception**

**Annexe N°07 : Bon de livraison**

**Annexe N°08 : Bon de réception**

**Annexe N°09 : La facture**

**Annexe N°10 : Tableau comparatif des offres/prix**

**Annexe N°11 : Fiche d'évaluation des fournisseurs**

**Annexe N°12 : Tableau de suivi**

Dans un contexte marqué par des changements constants, la mondialisation, l'évolution rapide des technologies, la montée des incertitudes et des risques, ainsi que par des clients toujours plus exigeants, les managers doivent s'appuyer sur un système de contrôle interne efficace pour mieux gérer leurs entreprises et atteindre leurs objectifs.

L'audit interne joue un rôle clé en tant qu'outil de gouvernance du contrôle interne, garantissant que les opérations sont bien exécutées, que les décisions sont adéquates et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs en s'appuyant sur les procédures et les règles professionnelles.

Cependant, pour être pleinement efficace, l'audit interne doit aller au-delà de la théorie et être appliqué conformément aux normes professionnelles, telles que la norme internationale 2120, qui stipule que « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue ». (normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne , s.d.)

Bien que l'audit interne soit une fonction relativement récente, son importance s'est accrue depuis la crise de 1929 aux Etats-Unis, entraînant une prolifération des structures dédiées à cette activité. En Algérie, la multiplication des cas de corruption, comme les affaires Sonatrach, a mis en évidence la nécessité de renforcer l'audit et le contrôle interne. Cela a conduit à l'adoption de nouvelles lois et règlements pour favoriser la transparence, notamment en matière d'information financière, et pour aider les entreprises à créer de la valeur. (Renard, théorie et pratique de l'audit interne, 2010)

Notre recherche se concentre sur : « **le rôle de l'audit interne dans la performance de l'entreprise** ». L'objectif principal est de comprendre comment l'audit interne peut améliorer le fonctionnement de l'entreprise. La problématique se pose ainsi :

**« Comment l'audit interne contribue-t-il à assurer une amélioration de la performance d'une entreprise ? »**

Cette réflexion soulève plusieurs questions, notamment :

- Comment peut-on décrire l'audit interne et la performance ?

- Comment peut-on décrire la relation entre le système de management de la qualité et la performance d'une entreprise ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?

### **Hypothèses :**

**Hypothèse 1 :** L'intégration de l'audit interne dans la gestion des entreprises améliore significativement la performance en renforçant le contrôle interne et en facilitant l'alignement avec des normes de qualité telles que l'ISO 9001.

**Hypothèse 2 :** L'audit interne, en tant qu'outil de gestion des risques et de soutien à la prise de décision, joue un rôle déterminant dans l'amélioration des processus d'achat au sein des entreprises, augmentant ainsi leur efficacité et leur rentabilité.

### **Objectif de l'étude :**

L'objectif recherché dans cette étude est de comprendre comment l'audit interne peut renforcer la performance globale d'une entreprise, en assurant une gestion des risques efficace et en facilitant la prise de décision stratégique.

### **L'intérêt de l'étude :**

L'intérêt de cette recherche réside dans la mise en lumière des insuffisances au sein du système de contrôle interne, afin de fournir aux dirigeants une vision globale et précise de leur entreprise. Cela leur permet d'identifier les points de vulnérabilité et de mieux orienter leurs décisions stratégiques. En examinant le rôle de l'audit interne dans ce contexte, cette étude vise à démontrer comment cet outil peut non seulement corriger les lacunes existantes, mais aussi anticiper les risques et améliorer les performances de l'entreprise, tout en renforçant la qualité des processus décisionnels.

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

Pour mener cette recherche, nous avons adopté une approche méthodologique articulée en deux niveaux d'analyse. D'une part, une étude bibliographique visant à explorer et détailler les aspects théoriques. D'autre part, afin d'enrichir cette base théorique, nous avons jugé pertinent d'intégrer une étude de cas pratique.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons structuré notre travail en trois chapitres (parties), chacun contribuant à une progression cohérente de l'analyse.

La première partie (chapitre) de ce mémoire présente un aperçu général de l'audit interne, couvrant son évolution, ses théories fondamentales, et ses caractéristiques. Il aborde également les objectifs, les outils et techniques utilisés dans le cadre des missions d'audit interne, ainsi que ses interactions avec d'autres fonctions telles que l'audit externe et le contrôle de gestion.

La deuxième partie explore la notion de performance au sein des entreprises, en mettant l'accent sur les concepts clés de la performance, ses types, ainsi que les méthodes d'évaluation et de pilotage. Elle examine également le lien entre l'audit interne et la norme ISO 9001, en se concentrant sur l'évaluation du contrôle interne et la contribution de cette norme à l'amélioration de la qualité et de la performance.

Enfin, la troisième partie propose un cas pratiques d'audit interne au sein de l'entreprise CUISINOX, avec une analyse détaillée de la fonction d'achat, illustrant concrètement le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

# **Chapitre I :**

**Aperçu Générale sur l'audit interne**

**Introduction**

Ces dernières années, l'augmentation des risques économiques et les défaillances de nombreuses entreprises ont souligné la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus performants.

Le bon fonctionnement de toute organisation exige une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants, ce qui passe par un suivi rigoureux des opérations et l'utilisation de moyens adéquats.

Dans ce contexte, l'instauration d'un service d'audit interne devient indispensable, et sa performance doit être reconnue. Cependant, dans les pays en voie de développement, l'audit reste perçu avec appréhension en raison de la relative nouveauté de cette profession, malgré l'expertise et l'assurance qu'il apporte.

Ce premier chapitre vise à explorer la fonction de l'audit interne, qui est un mécanisme crucial pour améliorer le contrôle interne dans une entreprise.

Dans un premier temps, nous présenterons l'audit interne d'une manière générale, en étudiant son histoire et évolution, sa définition, ses caractéristiques et ses différentes formes.

Ensuite, la deuxième section sera dédiée aux principaux objectifs de l'audit interne, ses rôles, missions et divers outils.

Enfin, dans la troisième section, nous aborderons les disciplines connexes à l'audit interne, notamment l'audit externe, l'inspection, le contrôle de gestion et le contrôle interne.

**Section 1 : historique et approche théorique de l'audit interne**

L'audit a connu, ces dernières décennies, un essor significatif marqué par trois grandes extensions. D'abord, une extension de son objet, passant de l'évaluation des fonctions à celle de la performance. Ensuite, une extension de ses objectifs, évoluant de la simple détection de fraudes à une fonction d'accompagnement et de conseil. Enfin, une extension de son champ d'application, allant de l'audit comptable et financier à l'audit opérationnel et stratégique. Cette section vise à présenter la définition de l'audit interne, en retraçant son évolution théorique, ainsi qu'en exposant ses caractéristiques et ses différentes formes.

## **1. évolution et définition de l'audit interne**

Pour mieux comprendre ce concept, nous examinerons d'abord l'évolution historique de l'audit interne, suivie des diverses définitions proposées par différents auteurs

### **1.1 Evolution historique de l'audit interne**

« 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. » (H, 1979)

Le terme « auditus » provient du latin et signifie littéralement entendre ou écouter. À l'époque romaine, il était utilisé pour désigner le contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur. Cette signification découle du fait que la majorité des personnes ne savaient ni lire ni écrire, et que les contrôles se faisaient exclusivement de manière orale. (Mohammed, 2017)

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, ce concept a été développé par les Anglo-Saxons, avec la création du premier cabinet d'audit à Londres. Ce cabinet avait pour mission de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examinait. Aux États-Unis, la révolution industrielle a favorisé l'adoption de méthodes visant à contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ces méthodes ont contribué de manière significative au développement de la profession comptable. Les entreprises américaines ont alors ressenti le besoin d'installer des mécanismes de détection de la fraude et de gestion de la responsabilité financière, tandis que les investisseurs s'appuyaient de plus en plus sur les rapports financiers pour orienter leurs décisions. (Reda, 2015)

C'est à la suite de la crise économique de 1929 que l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. La Securities and Exchange Act de 1934 a ainsi conduit à la création de la Securities and Exchange Commission (SEC), laquelle a reçu l'autorité pour réguler les normes comptables et superviser les tâches des auditeurs. En 1976, la profession comptable a été renforcée avec la fondation de la « the international federation of accountants » (IFAC), une organisation internationale regroupant des professionnels comptables de divers secteurs. En 1996, l'IFAC comptait 119 organismes comptables professionnels issus de 86 pays, couvrant des experts de l'industrie, du commerce, du secteur public, de l'éducation, ainsi que des professionnels en pratiques privées. La mission de l'IFAC consiste à développer et valoriser la

profession comptable afin de garantir la fourniture de services de haute qualité pour l'intérêt public. (Amina, 2014)

Dès le début de XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité des états financiers s'est imposée, parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. L'apparition des méthodes de sondage sur les pièces justificatives, en opposition à des vérifications détaillées, a marqué une nouvelle étape. Cette évolution a été dictée par la croissance rapide des organisations contrôlées, ce qui augmentait le coût des audits. (Mohammed, audit interne: aspects théoriques et pratiques, 2017)

Aujourd'hui, l'audit ne se limite plus uniquement aux fonctions de finance et de comptabilité. Il s'étend à de nombreux autres domaines, tels que l'audit marketing, l'audit management, ou encore l'audit social, et autrement dit audit interne.

## 1.2. Définition de l'audit interne

Plusieurs définitions sont, de nos jours, objet de citation dans les milieux académiques et professionnels parmi lesquelles on peut citer :

Pour **L'IFACI** : « l'audit interne exerce à l'intérieur de l'organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficience de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité ».

Pour **L'IIA** : « 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 contribuer 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. » (Pierre, 2007)

Et selon **RENARD Jacques** : « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- - Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.

- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger l'efficacité des systèmes d'information. ». (Jacques, 2009)

## **2. les caractéristiques de l'audit interne**

Selon M. Abdeslam Medjoubi, lors de son séminaire sur « généralité sur l'audit interne », on réalise que cette discipline remplit le rôle qu'un manager devrait assumer pour garantir l'utilisation optimale des activités. Il se divise en trois activités : évaluation indépendante, assistance du management, et appréciation du contrôle interne. (Medjoubi, 2013)

### **2.1. Activité d'évaluation indépendante :**

La norme 1100 stipule que « l'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail ». Ainsi l'auditeur interne : (Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, s.d.)

- Doit être rattaché au plus haut niveau hiérarchique, sans dépendance opérationnelle ou fonctionnelle.
- Ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel.
- Ne doit pas exercer de contrôle sur les personnes (contrôle interne ou inspection).

### **2.2. Activité d'assistance du management**

L'audit interne aide le management à :

- Optimiser le fonctionnement de l'organisation
- Encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable.

Cela se réalise par :

- La conduite d'enquête et d'analyse.
- La réalisation d'évaluation.
- La fourniture d'informations critiques et pertinentes.
- L'émission de recommandations et avis.

### **2.3. Activité d'appréciation du contrôle interne**

L'audit interne est une fonction d'évaluation dont la tâche principale est la validation et le contrôle interne, notamment par :

- La détection de dysfonctionnement éventuels.
- L'analyse critique des procédures.

### 3. les formes de l'audit interne

La revue de la littérature sur l'audit interne distingue plus d'une vingtaine de qualificatifs : audit comptable, audit stratégique, audit financier, audit informatique, audit intégré, etc. ces domaines d'audit interne peuvent être différenciés selon trois aspects :

- Le domaine concerné ;
- La nature de l'audit interne ou son objectif ;
- Le domaine d'intervention de l'auditeur ;

#### 3.1. Selon le domaine concerné

On identifie trois types d'audit liés à l'audit interne.

##### 3.1.1. L'audit social

Jeanne-Marie Peretti-le décrit ainsi : « l'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ». Cela signifie que l'audit social couvre l'ensemble de l'organisation et de ses relations, tant internes (relations entre les employés, relations hiérarchiques, etc.) Qu'externes (relations de l'organisation avec ses parties prenantes, telles que les actionnaires, l'Etat, les fournisseurs, etc.) Ainsi l'audit social est un outils de responsabilité sociale pour une organisation. (Berthin, 2011)

En d'autre terme l'audit social est un examen minutieux et approfondi de tout service concernant sa pertinence sociale. Son objectif est double : obtenir une efficacité optimale du travail humain dans l'intérêt économique de l'entreprise.

##### 3.1.2. L'audit qualité

Selon NF X 50-190 de juillet 1982, un audit de qualité est une évaluation méthodique d'un produit, d'un processus ou d'une organisation en termes de qualité. Cet audit, réalisé en collaboration avec les parties concernées, vise à vérifier la conformité aux normes préétablies et leur adéquation aux objectifs fixés. (Feujo, 2005)

Il est important de noter que l'audit de qualité peut s'appliquer à divers aspects, tels que les systèmes de qualité, les processus, les produits ou les services. Ces audits sont souvent désignés comme « audits de système qualité », « audits qualité de processus », audits de qualité produit » ou « audits de qualité de service ». (F)

De plus, l'audit de qualité constitue une étape cruciale dans l'amélioration de la qualité d'une fonction. Il évalue la capacité du système de gestion de la qualité à atteindre les objectifs définis, permettant ainsi de renforcer la qualité du contrôle interne.

### **3.3.3. Audit thématique**

Un audit thématique est un type d'audit qui se concentre sur un aspect spécifique d'une activité plutôt que sur un large éventail de fonction. Par exemple il peut s'agir d'un audit de la microinformatique, des archives ou de la paie du personnel. L'objectif de ce type d'audit est de vérifier que les risques spécifiques liés à la thématique examinée sont correctement maîtrisés.

## **3.2. Selon la nature de l'audit ou son objectif**

Jacques Renard distingue trois formes dans cet aspect : l'audit de régularité et/ou conformité, l'audit d'efficacité et l'audit de management. (Renard, théorie et pratique de l'audit interne , 2017)

### **3.2.1. L'audit de régularité et/ou conformité**

L'audit de la régularité est la base des futures strates d'audit selon Jacques Renard. A ce stade, l'auditeur suit une approche traditionnelle et simple consistant à vérifier l'application correcte des règles, des procédures, des descriptions de poste, des organigrammes et des systèmes d'information. En résumé, il compare ce qui devrait être (les règles) avec ce qui est (la réalité). Travaillant à partir d'un référentiel, l'auditeur identifie et signale les écarts, les non-applications (évitables ou non) et les mauvaises interprétations des règles établies. Il en analyse les causes et les conséquences, puis recommande des actions correctives pour garantir l'application future des règles. Ces observations sont rapportées au responsable audité pour qu'il en tire profit. Cet audit peut également être appelé audit de conformité. Les puristes distinguent l'audit de régularité (vérification des règles internes de l'entreprise) de l'audit de conformité (vérification des dispositions légales et réglementaires), bien que la démarche reste la même : comparer la réalité au référentiel. Cette méthode essentielle pour l'audit interne s'accompagne désormais d'une nouvelle approche, l'audit d'efficacité.

### **3.2.2. L'audit d'efficacité**

Jacques Renard souligne que l'audit d'efficacité a progressivement élargi le rôle de l'auditeur interne, le transformant en spécialiste du diagnostic et de l'évaluation des méthodes, procédures, descriptions de postes et de l'organisation du travail. L'auditeur ne se contente pas plus de vérifier l'application des règles, mais évalue aussi leur qualité. Il se demande si une procédure est opportune, superflue, désuète, inutilement compliquée, incomplète ou

inexistante. Ce questionnement est devenu essentiel à mesure que l'auditeur approfondit son analyse des causes. Dans ce contexte il n'existe plus de référentiel clair et précis. Le référentiel devient une abstraction basée sur l'appréciation de l'auditeur interne sur ce qu'il considère comme la solution la plus efficace, productive et sûre. L'efficacité de l'auditeur dépend de son professionnalisme, de sa connaissance de l'entreprise et de son expertise dans la fonction auditée. Ainsi les tâches sont naturellement réparties : les auditeurs juniors se concentrent sur les audits de conformité et de régularité, tandis que les auditeurs seniors, plus expérimentés, s'occupent des audits d'efficacité.

Les audits d'efficacité englobent les notions d'efficacité (atteindre les objectifs fixés) et d'efficience (faire les choses de la meilleure manière possible). On parle parfois d'audits de performance, mais le terme « audit d'efficacité » est devenu courant. L'efficacité se réfère à « doing the right thing », tandis que l'efficience se réfère à « doing the thing right ». L'efficience implique une haute qualité des connaissances, des techniques, des comportements et de la communication. (Pickett, 2010)

La culture d'entreprise influence fortement l'audit d'efficacité. Dans une entreprise en croissance, il s'agit de simplifier et d'alléger les procédures, en acceptant certains risques. Dans une entreprise en moindre croissance ou en difficulté, l'accent est mis sur l'affinement des règles et des responsabilités, voire sur l'établissement de règles plus strictes. Cette influence culturelle est encore plus marquée dans les audits de management et de stratégie.

### **3.2.3. L'audit de management**

Selon Jacques Renard l'audit de management ne vise pas à juger les choix stratégiques de la direction générale. L'auditeur interne n'a pas la compétence pour cela et doit se concentrer sur l'observation des choix et décisions, leurs comparaisons, leurs impacts et les risques potentiels. Il ne porte donc que sur la forme et non sur le fond des décisions. L'auteur distingue trois approches pour l'audit de management, chacune correspondant à une définition différente, bien que la première soit la plus courante. Dans cette approche, l'auditeur demande aux responsables de secteur d'expliquer leurs politiques respectives, s'assurant qu'ils les comprennent et peuvent les exprimer clairement. Ensuite, l'auditeur vérifie la cohérence de ces politiques avec la stratégie globale de l'entreprise. La deuxième approche, moins courante mais compatible avec la première, consiste à vérifier la mise en œuvre des politiques sur le terrain. L'auditeur s'assure que les politiques sont comprises et appliquées correctement par les employés chargés de leur exécution. Enfin, la troisième approche, rarement pratiquée, se trouve surtout dans les grands groupes internationaux. Elle implique l'audit du processus formalisé

d'élaboration de la stratégie de l'entreprise, assurant que les règles définies pour la création de la stratégie sont respectées.

En résumé, l'audit de management se concentre sur la forme des décisions et des politiques, leur cohérence avec la stratégie globale, leur mise en œuvre sur le terrain, et dans certains cas, le respect des processus d'élaboration stratégique.

Après l'audit de management, on parle à présent de l'audit de stratégie qui consiste à examiner les politiques et stratégies d'une entreprise pour vérifier leur cohérence avec l'environnement. Bien que l'auditeur interne ne puisse juger ces politiques, il peut identifier des incohérences qui pourraient pousser la direction à effectuer des ajustements. Ces audits de haut niveau, qui nécessitent des compétences spécialisées, sont encore rares malgré leur potentiel à transformer l'audit interne.

Ce contexte inclut également les développements dans l'audit de développement durable. Parallèlement, le rôle de l'auditeur interne en matière de performance consiste à garantir que des objectifs de performances clairs existent, que les moyens pour les atteindre sont suffisants, et qu'un système d'information adéquat est en place pour les mesurer.

### **3.3. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur**

Traditionnellement on distingue deux grands domaines d'audit : l'audit financier et l'audit opérationnel.

#### **3.3.1. L'audit financier**

L'audit financier est le domaine initial d'application du terme « audit ». Selon l'association technique d'harmonisation américaine de 1968, l'audit financier implique un professionnel indépendant qui évalue la qualité de l'information financière publiée. (R, F, & M, 1986)

Cet examen critique vérifie la conformité des comptes annuels de l'entreprises avec référentiel comptable défini. L'objectif est de garantir la fiabilité des informations financières et la protection des actifs. (Mohamed, 2017)

Selon B. Mohamed les missions d'audit financier peuvent être :

- Réaliser par un auditeur interne pour assurer la fonction finance, sans certification des comptes.
- Menées par un auditeur externe légal, comme un commissariat aux comptes, pour certifier la régularité et la sincérité des états financiers. Cet audit est souvent obligatoire et encadré par des règles légales et réglementaires.

- Contractuellement, effectuées par un expert-comptable, appelées révision comptable en France, parfois en situation monopole.

### **3.3.2. L'audit opérationnel**

L'audit opérationnel, selon l'association techniques d'harmonisation, est l'examen professionnel des informations de gestion d'une entité pour donner une opinion indépendante, guidée par des critères spécifiques pour la prise de décision (Meriem, 2013/2014).

Il s'applique à toutes les actions de l'entité, évaluent la conformité et la pertinence des politiques. L'audit opérationnel juge comment les objectifs sont fixés et atteints, ainsi que les risques potentiels et de gestion pour optimiser l'utilisation des ressources. L'objectif principal est d'aider la direction à améliorer les opérations et la performance de l'entreprise. Il se concentre sur l'organisation et la gestion de l'entreprise. L'audit d'organisation évalue les structures, procédures et système d'information, couvrant l'organisation des services, les attributions des directions, le contrôle interne, les procédures de travail et les relations externes. L'audit de gestion, quant à lui, évalue les performances de l'entité, les méthodes et les outils de gestion, et juge leur utilisation. (Becour & Bouquin, Audit Opérationnel, 1999)

## **Section 2 : les principaux objectifs de l'audit interne et ses différents outils**

### **1. Les objectifs, rôles et missions de l'audit interne :**

Nous aborderons ensuite les objectifs, les rôles, et les missions de l'audit interne, en détaillant chacun de ces aspects pour une compréhension approfondie.

#### **1.1. Les objectifs de l'audit interne**

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne selon trois axes : la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix stratégiques de l'entreprise, et la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

##### **1.1.1. La régularité**

À ce stade l'auditeur vérifie que :

- les instructions de la direction générale ainsi que les dispositions légales et réglementaires sont correctement appliquées.
- les opérations de l'entreprise sont conformes.

-les procédures et structures de l'entreprise fonctionnent normalement et produisent des informations fiables.

- le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité est également appelé audit de conformité. Les juristes distinguent deux aspects : la régularité par rapports aux règles internes de l'entreprise et la conformité aux dispositions légales et réglementaires. Dans les deux cas, la démarche consiste à comparer la réalité au référentiel proposé. L'auditeur interne doit évaluer le degré de régularité ou de conformité des entités opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise par rapport aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires. Il informe les responsables des déviations ou distorsions, analyse leurs causes, évalue les conséquences, et propose des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, est complétée par une approche nouvelle : l'audite d'efficacité. (Pierre S. , 2007)

### **1.1.2. L'efficacité**

A ce stade l'auditeur interne ne se contente pas de vérifier la conformité de l'entreprise aux normes internes et externes, mais évalue également la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité. L'auditeur cherche à identifier les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, c'est-à-dire entre les buts visés et les effets produits. Il s'interroge également sur les raisons de ces écarts et sur les moyens de les réduire. (Pierre S. , 2007)

### **1.1.3. La pertinence**

La pertinence relève de la responsabilité de la direction générale, qui doit s'assurer que les choix effectués conduisent effectivement aux effets recherchés. A ce niveau, l'auditeur interne évalue l'entreprise dans son ensemble pour se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens, et les objectifs fixés par l'entreprise.
- La qualité des orientations de la direction générale.

La pertinence est mesurée par l'écart entre les résultats souhaités et la capacité des moyens employés à les atteindre.

### **1.1.4. La finalité :**

La finalité de l'audit interne est de s'assurer que les processus internes d'une organisation sont alignés avec ses objectifs stratégiques, tout en améliorant la gestion des

risques, la gouvernance, et l'efficacité opérationnelle. Il vise à créer de la valeur ajoutée en optimisant le fonctionnement global de l'entreprise.

## **1.2. Les rôles et missions de l'audit interne**

Nous détaillons maintenant les aspects spécifiques en présentant les rôles de l'audit interne, suivis de ses missions précises.

### **1.2.1. Les rôles de l'audit interne**

Selon Bouhadida Mohamed, L'audit interne consiste à vérifier l'exactitude des informations et la fiabilité des processus, opérationnels, organisationnels, comptables ou financiers, fournies aux dirigeants de l'entreprise. Sur la base des outputs de l'audit c'est-à-dire ses recommandations contenues dans ses rapports, les dirigeants pourront définir de nouveaux objectifs ou adopter de nouvelles méthodes de travail. Ils attendent que l'audit soit porteur de valeur ajoutée en proposant des conseils, en anticipant les risques et en comprenant les enjeux stratégiques qui s'imposent à l'entreprise. En résumé, le rôle principal de l'auditeur interne est d'analyser l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, y compris ses systèmes d'information, pour détecter les éventuelles insuffisances et risques qui pourraient altérer sa rentabilité et profitabilité. (Mohamed, audit interne: aspects théoriques et pratiques, 2017)

### **1.2.2. Les missions de l'audit interne**

Quant aux missions de l'audit interne on trouve que l'auteur les a résumés comme suit : (Mohamed, audit interne: aspects théoriques et pratiques, 2017)

- Examiner le système de gestion stratégique et opérationnel de l'entreprise
- Analyser les processus de gestion comptable et financière des différents services et filiales de l'entreprise.
- Présenter un rapport d'audit à la direction avec des recommandations et proposition de changements nécessaires pour corriger les dysfonctionnements identifiés ou améliorer les procédures existantes.
- Evaluer de manière indépendante et objective l'efficacité et la conformité des processus et systèmes de gestion et de contrôle interne, afin de garantir la maîtrise des risques auxquels l'organisation est exposée.
- Participer à la mise en œuvre des recommandations en tant qu'expert-conseils dans le cadre des projets.
- Encadrer une équipe d'auditeurs et être responsable des résultats de tous les audits.
- Informer, former et accompagner les différentes parties prenantes.

## **2. les outils et technique de l'audit interne**

Pour réaliser efficacement une mission d'audit, l'auditeur interne utilise divers outils d'interrogation, descriptifs et techniques.

### **2.1. Les outils d'interrogation**

Parmi les outils d'interrogation qu'on peut distinguer selon Jacques Renard on trouve les sondages statistiques, les interviews, les questionnaires d'audit et les outils informatiques qu'on va présenter ci-après. (Renard, théorie et pratique de l'audit interne)

#### **2.1.1. Les sondages statistiques**

Le sondages statistiques est une méthode permettant d'extrapoler les observations faites sur un échantillon aléatoire à l'ensemble de la population de référence. Cette population peut être constituée d'individus, de chiffres ou d'objets. Quoi qu'il en soit, un sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et suivre certains principes.

Selon B.SAWYER, les dix commandements du sondage statistique sont les suivants : (Sawyer, 1976)

- Utiliser le sondage uniquement s'il est adapté aux objectifs de l'audit.
- Connaître la population : l'auditeur interne doit éviter les sondages sur les population mal définies ou incomplètes
- Le choix de l'échantillon doit être aléatoire : une méthode aléatoire est impérative
- Eviter tout le biais personnel : il ne faut pas chercher à atteindre ou justifier un résultat préconçu.
- Maintenir la nature aléatoire de l'échantillon, même si la population présente des configurations particulières.
- Ne pas extrapoler de manière excessive.
- Ne pas perdre de vue la réalité : il est important de toujours considérer le contexte des chiffres.
- Stratifier lorsque cela réduit la discrétion de l'échantillon : il peut être bénéfique de réaliser plusieurs sondages.
- Ne pas fixer des niveaux de confiance élevés sans nécessité.
- Ne pas se limiter aux résultats statistiques : rechercher les causes des phénomènes observés.

Pour l'auditeur interne, le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir des informations, mais surtout de comprendre les causes des phénomènes après en avoir mesuré l'ampleur.

### 2.1.2. Les interviews

Jacques Renard explique que L'interview est un outil souvent utilisé par l'auditeur interne, mais une mission d'audit basée uniquement sur des interviews ne serait pas considérée comme complète. Il est crucial de distinguer l'interview d'audit interne d'autres techniques similaires, car ce n'est ni un entretien classique, ni une simple conversation, ni un interrogatoire. (Renard, théorie et pratique de l'audit interne)

- **L'interview d'audit interne n'est pas un entretien** : contrairement à un journaliste interviewant à un politicien, l'auditeur interne initie et structure l'interview pour obtenir des informations spécifiques, suivant des objectifs précis.
- **L'interview n'est pas un interrogatoire** : à la différence d'un interrogatoire, qui oppose accusé et accusateur, l'interview d'audit interne doit se dérouler dans une atmosphère de collaboration. L'usage de magnétophones est déconseillé car il peut donner une impression d'interrogatoire policier.

En audit interne, l'interview doit être coopérative. Il reste à définir les conditions d'une bonne interview et la manière dont elle doit se dérouler.

#### 2.1.2.1. Les règles d'une bonne interview

Selon Jacques Renard, Pour avoir une interview efficace en audit interne, il faut établir une collaboration entre l'auditeur et l'audité.

- **Respect de la hiérarchie** : informer le supérieur hiérarchique avant toute interview, sauf en cas d'urgence. En général, cela se fait lors de la réunion d'ouverture de la mission. Pour les interviews non planifiées, il est crucial de suivre cette règle.
- **Clarification de la mission** : expliquer clairement les objectifs de l'interview pour éviter toute méfiance ou impression d'interrogatoire déguisé. La transparence est essentielle.
- **Discussion des points faibles en premier** : commencer par évoquer les difficultés et anomalies relevées lors de l'audit, pour situer le dialogue au bon niveau et éviter les digressions inutiles.
- **Adhésion aux conclusions** : résumer les conclusions de l'interview avec l'interlocuteur et obtenir son accord avant de les communiquer à sa hiérarchie.

- Approche systémique : éviter les questions subjectives ou personnelles. L'auditeur doit recentrer la discussion si elle dérive vers des sujets personnels.
- Savoir écouter : l'auditeur doit écouter plus qu'il ne parle, agir en facilitateur et maintenir l'entretien sur les rails.
- Egalité dans le dialogue : considérer l'interlocuteur comme un égal dans le dialogue, même s'il est supérieur hiérarchiquement. Eviter à la fois l'attitude trop respectueuse et la familiarité excessive. Trouver un équilibre approprié selon le contexte et la personnalité de l'interlocuteur.

### 2.1.2.2. Les étapes de l'interview

Dans le respect des règles antérieures, Jacques Renard stipule que l'interview se déroule en quatre étapes :

#### A. Préparation de l'interview :

- Définir le sujet : identifier clairement les informations recherchées. Celles-ci peuvent aider à approfondir la connaissance du domaine audité, à évaluer des points de contrôle interne ou à valider des informations déjà obtenues. L'interview ne doit pas être conduite sans un objectif précis.
- Connaître son sujet :
  - Connaître la personne : comprendre les responsabilités, les activités et la position hiérarchique de l'interviewé pour éviter les erreurs.
  - Connaître l'objet de l'entretien : avoir des données quantitatives et qualitatives sur l'activité concernée.
    - Elaborer les questions : poser des questions ouvertes adaptées à l'interlocuteur et au contexte. Par exemple, remplacer « est-ce que les gardiens contrôlent bien les visiteurs ? » par « comment s'effectue le contrôle des visiteurs par les gardiens ? », les questions doivent être exhaustives et bien préparées.
    - Prendre rendez-vous : essentiel pour le bon déroulement de l'interview. Il ne faut pas se présenter sans prévenir, ni convoquer l'interviewé. L'entretien doit avoir lieu dans le bureau l'audité pour instaurer un climat de confiance.

#### B. Début de l'interview :

- Se présenter : l'auditeur doit d'abord rappeler son identité, l'objet de la mission et le but de sa présence. Il explique également la méthode qu'il utilisera, comme les questions préétablies et la prise de notes, soulignant que c'est la procédure normale en audit interne.

- Adapter son approche : dès les premières questions, l'auditeur doit s'adapter à l'interlocuteur et trouver le ton approprié. Eviter les plaisanteries avec ceux qui ne plaisantent pas, mais détendre l'atmosphère avec ceux qui sont à l'aise. Toujours montrer de l'intérêt pour le travail de l'audit avant de commencer les questions.
- Observer les attitudes : l'auditeur doit observer les attitudes de son interlocuteur pour ajuster ses questions. Les techniques de Programmation Neuro Linguistique (PNL) peuvent aider à décoder les gestes et les positions. L'objectif n'est pas de juger, mais d'adapter son discours pour obtenir les informations nécessaires.

### **C. Les questions**

Si les questions sont bien formulées et l'interlocuteur réceptif, l'auditeur obtiendra les informations souhaitées, à condition de respecter trois précautions :

- Vérification de la compréhension : l'auditeur doit toujours vérifier qu'il a bien compris les réponses, en répétant celles-ci pour obtenir l'assentiment de l'interlocuteur, utilisant des phrases comme : « si j'ai bien compris ».
- Laisser l'audité s'exprimer : l'auditeur doit permettre à l'audité de s'exprimer pleinement, sans transformer les questions en discours. Cependant, il doit aussi veiller à ce que l'audité reste sur le sujet et ne dérive pas trop, notamment en racontant des anecdotes personnelles ou en se plaignant de sa hiérarchie. L'auditeur doit habilement recentrer la conversation sur le sujet principal sans interrompre brusquement.
- Prise de notes : les réponses doivent être notées sans interrompre le flux de l'interview. Cela nécessite de prendre des notes en maintenant la conversation fluide, ce qui est essentiel pour la qualité de l'interview.

Même après avoir posé toutes les questions le travail de l'auditeur n'est pas encore terminé.

### **D. La conclusion de l'interview**

Conclure une interview implique plusieurs étapes :

- Validation générale : résumer les points principaux pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs ou d'omissions.

- Questions complémentaires : demander à l'audité s'il a d'autres points à aborder, d'autres personnes à interroger ou des documents à consulter, pour combler d'éventuelles lacunes.
- Remerciements : remercier l'audité pour son temps.

Mener une interview nécessite une bonne préparation et la capacité à éviter certains pièges liés à l'écoute :

- Ecoute active : l'écoute demande un effort de volonté, ce n'est pas un processus naturel.
- Distinction entre entendre et écouter : écouter exige un effort conscient, contrairement à entendre.
- Adaptation à l'interlocuteur : chaque auditoire est unique, et il est essentiel de s'adapter à chaque interlocuteur.

Un bon auditeur, en surmontant ces obstacles, recueillera des informations précieuses pour répondre à son questionnaire de contrôle interne. Pour exploiter efficacement ces informations, les notes prises doivent être rédigées clairement sur le document adéquat immédiatement après l'interview. Si les notes sont déjà claires, une réécriture n'est pas nécessaire.

### **2.1.2.3. Les questions écrites**

Les questions écrites, parfois appelées questionnaires (ce qui peut prêter à confusion avec le questionnaire de contrôle interne), sont une liste de questions envoyée avant l'interview. Cette méthode nécessite pour les réaliser. Elle permet également à l'interviewé de réfléchir à ses réponses, améliorant ainsi leur qualité. Les questions sont souvent fermées (oui/non) pour éviter l'incertitude et la narration écrite, ce qui nécessite des formulations précises et concises.

Cependant, envoyer des questions écrites sans les suivre d'une interview est déconseillé pour plusieurs raisons :

- Réponses biaisées : l'interviewé peut répondre de manière à se présenter sous un jour favorable.
- Absence de dialogue : cette méthode ne favorise pas l'échange nécessaire à l'audit.
- Complexité limitée : les questions complexes ne peuvent être abordées efficacement.
- Perception biaisée : l'auditeur risque d'avoir une vision non objective de la situation.
- Validation nécessaire : les réponses obtenues doivent être validées pour être fiables.

### 2.1.3. Le questionnaire d'audit

Le contrôle interne nécessite de recueillir toute les informations pertinentes sur l'activité étudiée. Pour ce faire, l'auditeur utilise un questionnaire structuré autour de cinq questions principales : quoi (le travail), qui (l'exécutant), où (le lieu), comment (la méthode). Ce questionnaire standardise l'approche de l'audit et dépend de la fiabilité des réponses obtenues, bien que l'auditeur doive toujours vérifier les données collectées.

Le questionnaire peut être fermé ou ouvert, et son élaboration fait partie intégrante de la planification de la mission d'audit. Il s'adapte aux différentes phases de l'audit :

- **Phase préparatoire** : consiste à obtenir une vue d'ensemble et à identifier les domaines possibles d'audit, souvent en lien avec des changements organisationnels ou contextuels.
- **Phase terrain** : concerne l'identification des risques, leurs sources, leurs coûts de couverture, et les responsabilités.
- **Phase de vérification** : évalue la pertinence, la cohérence, l'adéquation, la flexibilité, la crédibilité, l'efficacité, la traçabilité et la sécurité des systèmes et structures de contrôle.

Le questionnaire devient ainsi un outil crucial pour qualifier les points d'audit et les rapports, permettant de synthétiser les risques et les performances.

### 2.1.4. Les outils informatiques

Les outils informatiques se multiplient et deviennent de plus en plus difficiles à recenser, surtout parce-que les services d'audit interne développent souvent leurs propres outils. Plutôt que de se contenter de logiciels inadaptés, nous proposons de classer les différents outils utilisés, avec quelques commentaires.

Selon Jacques Renard, On peut distinguer quatre catégories d'outils informatiques : (Renard, théorie et pratique de l'audit interne)

- Les outils de travail de l'auditeur
- Les outils de réalisation des missions
- Les outils de gestion des services
- Informatique communicante

De plus, les services d'audit interne collaborent de plus en plus en réseau et exploitent les fonctionnalités des technologies de communication.

#### **2.1.4.1. Les outils de travail de l'auditeur**

Il s'agit principalement de logiciels courants largement connus. Cela inclut les logiciels de traitement de texte utilisés en permanence, les logiciels de dessin et de présentation comme PowerPoint et Flowcharting pour illustrer les rapports et réaliser des diagrammes de flux, ainsi que les tableurs qui aident à organiser les données chiffrées. Les logiciels de représentation graphique sont également toujours utilisés.

#### **2.1.4.2. Les outils de réalisation des missions**

Sous cette catégorie se trouvent à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service d'audit interne.

- Outils méthodologiques : ces outils permettent à l'auditeur interne de concevoir des tableaux de risques, d'établir et de suivre le déroulement des missions, et de formaliser les procédures. La plupart de ces logiciels sont conçus en interne. Quelques logiciels commerciaux sont également utilisés pour la réalisation des missions et des recommandations, mais ils peuvent ne pas toujours être adaptés aux spécificités de l'organisation.
- Outils d'interrogation et d'extraction de fichiers : ces outils sont utilisés pour l'extraction et l'analyse de données. Leur utilisation nécessite trois conditions :
  - Disposer de fichiers fiables et à jour : les informations doivent être exhaustives et actualisées, ce qui n'est pas toujours le cas, car les fichiers peuvent contenir des enregistrements obsolètes.
  - Avoir des outils d'interrogation et du personnel qualifié : les auditeurs doivent avoir accès aux outils appropriés et posséder les compétences nécessaires. Si ce n'est pas le cas, ils doivent solliciter l'aide des informaticiens, qui peuvent être indisponibles.
  - Un bon rapport qualité-prix : le coût de l'interrogation doit être justifiable par rapport aux bénéfices attendus. C'est souvent là que les sondages statistiques montrent leur utilité.

Ces outils permettent des opérations telles que la sélection de données, la comparaison de variables, la recherche de séquences, et le rapprochement.

- Outils d'appréciation du contrôle interne : il existe des logiciels sur le marché pour l'évaluation du contrôle interne, mais ils ne vont pas aussi loin que les modèles personnalisés développés en interne.

- Systèmes experts : les systèmes experts existent en audit externe pour certifier les comptes financiers, mais leur application en audit interne reste limitée. Les tentatives de développement de tels systèmes en audit interne n'ont pas encore réussi, en raison de l'absence de modèles fixes comparables à ceux utilisés en audit externe. Actuellement, ce qui est souvent nommé « système expert » en audit interne se résume à de simples questionnaires d'audit.

#### **2.1.4.3. Les outils de gestion de services**

Les outils de gestion de services sont majoritairement développés en interne pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation et des méthodes de gestion. Cette catégorie inclut les logiciels pour l'élaboration et le suivi des plans, le suivi des temps de travail des auditeurs, la mesure de l'efficacité des missions, les bases de données pour les constats et recommandations, et le contrôle budgétaire de l'unité. Ces outils sont essentiels pour les responsables de l'audit interne, car ils aident à gérer leurs fonctions.

#### **2.1.4.4. Informatique communicante**

Les auditeurs, comme de nombreux professionnels, sont de plus en plus amenés à travailler à distance. Ils doivent préparer leurs missions sur des sites éloignés, transmettre des fichiers, et envoyer des rapports aux directions exécutives. La communication entre les membres des petites équipes, souvent de différentes nationalités, doit être fluide avant, pendant et après les missions. En raison de leurs fréquents déplacements, les auditeurs utilisent intensivement les technologies de l'informatique communicante.

Les technologies disponibles incluent :

- Réseaux d'entreprise : pour l'échange et la transmission rapide de fichiers.
- Intranets d'entreprise : permettant la création de sites dédiés accessibles à certains utilisateurs selon des autorisations spécifiques.
- Internet : offre un accès à une multitude d'informations utiles pour la préparation des missions, comme les rapports des chambres régionales, les textes de loi, et les indicateurs de performances des concurrents.

Les auditeurs peuvent consulter des fichiers décrivant les écarts de gestion, envoyer des requêtes pour des données statistiques, accéder à des analyses de marché, et transmettre des documents compressés à leurs assistants, superviseurs ou directeurs. Ils peuvent également accéder en ligne aux dernières versions des référentiels, consulter des bases de données de bonnes pratiques, et se comparer à d'autres entités via des « benchmarks ». Les directeurs de l'audit

peuvent suivre en temps réel l'avancement des missions, les temps passés par les équipes, et relancer les audités pour les plans d'actions non soumis dans les délais.

## 2.2. Les outils de descriptions

Jacques Renard, distingue principalement cinq catégories qui généralement se complètent. (Renard, théorie et pratique de l'audit interne)

### 2.2.1. L'observation physique

Selon Jacques Renard, l'observation physique est une tâche essentielle pour l'auditeur interne, qui ne se limite pas à rester dans son bureau mais va sur le terrain. Cela inclut des visites à des usines, des secteurs commerciaux ou d'autres bureaux, où il observe au-delà des simples interviews. Cette pratique doit respecter trois conditions : elle ne doit pas être clandestine, doit être prolongée ou répétée, et doit être validée pour assurer son exactitude.

#### 2.2.1.1. Ce que l'on peut observer

- **Les processus** : l'auditeur peut observer diverses opérations telles que le recrutement, l'expédition des camions, la gestion des notes de frais, les processus de sauvegarde et l'approvisionnement en matières premières. Il ne doit pas se comporter comme un espion mais être transparent avec les acteurs concernés.
- **Les biens** : outre les inventaires quantitatifs, l'auditeur peut évaluer la qualité des biens, par exemple en vérifiant le fonctionnement des équipements. Des tests sur des dispositifs de sécurité, comme les systèmes d'extinction incendie, peuvent aussi être effectués pour évaluer leur efficacité.
- **Les documents** : l'auditeur examine non seulement les documents comptables, mais aussi les notes, procédures et autres papiers pour vérifier leur conformité et leur pertinence. Il observe attentivement les signatures de contrats et les plans pour s'assurer que ce qui a été réalisé correspond bien aux prévisions.
- **Les comportements** : l'auditeur observe les comportements au travail, comme le respect des règles de sécurité ou l'utilisation des équipements. Il analyse également les interactions pendant les interviews pour déceler des problèmes organisationnels potentiels.

#### 2.2.1.2. Méthodes d'observation

- **Observation directe** : l'auditeur constate lui-même les phénomènes. Par exemple, il peut voir si les employés ne présentent pas leur carte d'identification à l'entrée des bureaux.

- **Observation indirecte** : implique un tiers qui réalise l'observation pour le compte de l'auditeur et lui communique les résultats. Cela se voit dans des vérifications de créances ou des procédures pénales.

L'observation doit être toujours ouverte et transparente, sans tomber dans l'espionnage.

### 2.2.2. La narration

Il existe deux types de narration en audit interne selon l'auteur : celle de l'audité et celle de l'auditeur. La narration par l'audité est orale et non préparé, offrant une richesse d'informations précieuse. Celle de l'auditeur est écrite, structurant les idées et connaissances recueillies.

**2.2.2.1. La narration par l'audité** : la narration par l'audité est un outil simple mais efficace. Elle permet à l'auditeur de rester passif, se contentant d'écouter et de prendre des notes fidèlement. Contrairement à une interview ciblée, cette méthode vise à obtenir une vue d'ensemble. En donnant la parole à l'audité dès le début, un climat de confiance s'établit, et des informations précieuses émergent souvent de cette approche non directive.

➤ **Les inconvénients :**

- Difficile de retrouver des informations spécifiques en raison de la nature non structurée de la narration.
- Potentiels problèmes de compréhension dus à l'utilisation de jargon ou de termes techniques.
- Longueur de la session, avec la prise de notes manuelle et l'interdiction d'utiliser des magnétophones.

➤ **Les avantages :**

- Favoriser un bon climat relationnel entre auditeur et audité.
- Révèle des informations riches et souvent inattendues.
- Ne nécessite pas de formation particulière pour l'auditeur.

**2.2.2.2. La narration par l'auditeur** : la narration par l'auditeur consiste à transcrire ou structurer des informations obtenues oralement ou par observation. Elle ne requiert qu'une bonne écriture et facilite la lecture pour des tiers, bien que moins rigoureuse que d'autres techniques d'audit. Cette méthode est utile pour ordonner des informations collectées sans nécessiter des compétences spécifiques autres que la capacité à bien écrire.

En résumé, la narration, qu'elle soit orale par l'audité ou écrite par l'auditeur, est une méthode précieuse en audit interne pour obtenir et structurer des informations sans préparation ni formation technique.

### **2.2.3. L'organigramme fonctionnel**

L'organigramme hiérarchique, un dispositif essentiel de contrôle interne, est conçu et mis en place par le responsable. Il est crucial pour l'auditeur de l'obtenir pour son travail. En revanche, l'organigramme fonctionnel est créé par l'auditeur lui-même, souvent au début de la mission, en se basant sur des informations obtenues par observation, entretiens, et narrations. Cet organigramme décrit les fonctions au moyens de verbes, sans nommer les personnes. Les deux types d'organigrammes ne sont pas en conflit car une personne peut occuper plusieurs fonctions et vice versa. L'organigramme fonctionnel permet de mieux comprendre l'organisation et d'identifier les tâches non attribuées ou mal assignées. Cette compréhension est enrichie par l'analyse des postes, qui révèle toute les fonctions existantes. Cela aide à vérifier leur correspondance avec les analyses de postes.

En somme, l'organigramme fonctionnel offre une première approche des problèmes de séparations des tâches. Pour une analyse plus détaillée, l'auditeur utilise ensuite une grille d'analyse des tâches. L'organigramme hiérarchique reste généralement une étape préliminaire nécessaire.

### **2.2.4. La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes. Selon J. Renard elle représente une « photographie » de la répartition du travail à un moment donné. Cette grille permet d'identifier les manques dans la séparation des tâches et constitue un premier pas dans l'analyse des charges de travail.

#### **2.2.4.1. Structure de la grille**

- Chaque grille correspond à une grande fonction ou un processus élémentaire, détaillant toute les opérations associées.
- Les services d'audit disposent souvent de grille préétablies, avec les tâches listées ligne par ligne.
- La colonne 1 détaille chaque tâche séquentiellement pour garantir qu'aucune étape n'est omise.
- On peut créer des grilles pour diverses fonctions telles que l'achat, la vente, la trésorerie, etc.

#### **2.2.4.2. Mode d'emploi**

- La colonne 2 précise la nature de chaque tâche (exécution, autorisation, enregistrement comptable/financier, contrôle).
- Les colonnes suivantes identifient les personnes responsables de chaque tâche. L'auditeur note chaque personne en tête de colonne et marque une croix pour les tâches qu'elle accomplit.
- Une dernière colonne est réservée aux tâches non exécutées.

Cette grille permet de mesurer le travail de chaque individu et sert de point de convergence entre l'analyse de poste et l'organisation de l'entreprise.

#### **2.2.5. Le diagramme de circulation**

Le diagramme de circulation, ou « flow-chart », est un outil dynamique contrairement à la grille d'analyse des tâches statique. Il permet de représenter visuellement le cheminement des documents entre différentes fonctions et centre de responsabilité, montrant leurs origines, destination, et les étapes intermédiaires. Cette méthode offre une vision claire et complète des processus, remplaçant des descriptions longues et complexes.

##### **2.2.5.1. Les avantages du diagramme de circulation**

- Facilité de lecture et de compréhension : les opérations sont représentées par des symboles distincts, avec des flèches indiquant la circulation des documents.
- Clarification des processus : il permet de poser des questions essentielles (combien d'exemplaires, qui les envoie, où arrive-t-il, etc.) et de mettre en évidence les points forts et faibles des processus.
- Identification des anomalies : les anomalies, comme les documents inutilisés ou les contrôles insuffisants, sont facilement repérables, réduisant les risques d'omissions.
- Outil d'autocontrôle et de validation : il aide à vérifier la compréhension des processus et à valider les informations provenant d'autres sources.
- Stimulation de l'imagination : il incite à envisager des solutions plus efficaces et des contrôles plus simples, facilitant les recommandations d'amélioration.

##### **2.2.5.2. Les Inconvénients du diagramme de circulation**

- Complexité de la technique : sa maîtrise nécessite une formation et une pratique régulière. Les auditeurs peu expérimentés peuvent trouver la technique difficile et donc moins pratiquer.

- Dépendance à des logiciels : bien que les logiciels facilitent la création de diagrammes parfaits, ils exigent également une utilisation fréquente pour être efficace.
- Limitation des symboles : tout ne peut pas être traduit en symboles, nécessitant souvent des notes complémentaires qui peuvent alourdir le document. Un bon dessinateur saura minimiser ces notes.

En somme, bien que le diagramme de circulation soit un outil puissant pour améliorer les processus, sa complexité et la nécessité de formation et de pratique en limitent parfois l'utilisation.

### **2.3. Les techniques de recherches de preuves**

L'auditeur doit adapter ses techniques de recherche de preuve en fonction de l'objectif de l'audit et de la nature de l'élément examiné. Parmi ces techniques figurent l'examen physique, qui ne doit pas être séparé de la documentation justifiant la propriété. La confirmation indépendante par un tiers atteste de l'existence d'actifs, de passifs ou d'engagements contractuels. La vérification documentaire, ou audit vertical, consiste à justifier les écritures comptables par l'examen des documents. Le contrôle par recoupement interne vérifie l'absence de présentations financières divergentes au sein de l'entreprise, notamment entre la comptabilité générale et analytique. Le contrôle mathématique assure la précision numérique des comptes. Enfin, le contrôle de vraisemblance vérifie la validité des informations chiffrées en se basant sur des indicateurs tels que les ratios de bilan, les indices de rentabilité, et la structure des comptes tiers. (Renard, théorie et pratique de l'audit interne)

### **Section3 : l'audit interne en relation avec d'autres fonctions**

Pour lever toute ambiguïté sur les missions, responsabilités et démarches pratiques par les auditeurs internes et métiers connexes et voisins, et pour avoir une meilleure clarification du positionnement de la fonction d'audit interne au sein d'une organisation et du rôle qu'il est appelé à jouer, les fonctions connexes et proches de l'audit interne seront présentées en mettant l'accent sur les points de divergence existantes entre elles et l'audit interne.

Dans cette section, on va donc préciser la position de l'audit interne par rapport à l'audit externe, l'inspection, le contrôle de gestion, et ainsi le contrôle interne.

## 1. L'audit interne et l'audit externe

L'audit peut être mené soit par une personne appartenant à l'organisation, c'est l'audit interne ; soit par une personne extérieure, c'est l'audit externe. L'audit externe peut être requis par un partenaire financier, par la loi, comme dans le cas des CAC pour certaines entreprises et associations, selon des critères de bilan, de chiffre d'affaires ou d'effectifs. A l'origine l'audit externe se concentrait sur les aspects comptables et financiers, comme la certification des états financiers ou le conseil dans ce domaine. Aujourd'hui toute intervention de l'auditeur externe est qualifiée d'audit externe, incluant les audits de fusion, de certification qualité, de vérification fiscale, de produits, de prestations, ou de production dans le cadre de Lean Management. Ces audits sont souvent réalisés par un expert ou un consultant mandaté par l'entreprise, qui oriente son examen en fonction des intérêts du client. (Bouhadida M. , audit interne: aspects théoriques et pratiques, 2017)

Les audits externes réalisés pour le compte de l'ensemble des clients s'il s'agit de qualité ou de la communauté s'il s'agit de l'environnement, sont quant à eux des « audits dits d tierce partie » car réalisés par des « tiers » indépendants des intérêts économiques directement mis en jeu ; c'est le cas des audits de certification ou d'accréditation. (F)

Actuellement, les scandales financiers, le manque de transparence, la théorie de l'agence, l'asymétrie de l'information et les préoccupations des parties prenantes ont renforcé l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise, au point qu'elles sont devenues une norme, (la norme ISA260, « communication avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise »), stipule que cette communication ne peut être vérifiée sur le terrain que par un auditeur externe, c'est-à-dire indépendant. (IAASB, 2022)

Pour les parties prenantes, cette norme constitue une étape essentielle vers la transparence, car elle introduit un regard externe dans le système de contrôle pour garantir la conformité des processus aux normes et procédures, et évaluer la fiabilité des rapports financiers d'une entreprise selon les principes comptables reconnus.

Le tableau ci-dessous résume les principales divergences entre ces deux fonctions :

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

	Audit interne	Audit externe (CAC)
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.

Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable.
Conclusions	Constatations approfondies dès qu'il existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y'a lieu de mener.  Obligation de résultats.	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre).  Obligation de moyens.

Source : (Schick, 2007)

## 2. L'audit interne et l'inspection

L'audit interne et l'inspection peuvent souvent être confondus, mais ils ont des rôles distincts et complémentaires. L'inspecteur réalise des visites spontanées et exhaustives pour détecter les erreurs, non-conformité ou malversation, et il sanctionne les responsables. En revanche, l'auditeur interne supervise et fait des recommandations pour améliorer la maîtrise des opérations, réduisant ainsi les risques d'erreurs ou de malversation. L'audit interne évalue l'efficacité des processus de contrôle interne existants et vérifie la maîtrise des opérations à tous les niveaux de l'entreprise. L'inspection se concentre sur la conformité des opérations aux instructions réglementaires et peut sanctionner en cas de faute ou de négligence. L'inspecteur s'intéresse aux personnes et agit de manière spontanée, tandis que l'auditeur interne examine les systèmes de contrôle à posteriori et sur mandat. Les inspecteurs, souvent des personnes expérimentées et autoritaires, occupent généralement des postes élevés dans la hiérarchie. (Bouhadida, 2017)

Le tableau ci-après résume brièvement les points de divergences entre les deux métiers :

**Tableau N°02** : la comparaison entre l'audit interne et l'inspection.

	Audit interne	Inspection
Efficacité/ Régularité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant..	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthodes 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.
Evaluation	Considère que le chef est toujours responsable et donc critique les	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les

	<p>systemes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systemes.</p>	<p>responsables. Evalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualité.</p>
<p>Service/ police</p>	<p>Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.</p>	<p>Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.</p>
<p>Sélection/ Sélectivité</p>	<p>Répond aux préoccupations du management sociaux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.</p>	<p>Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative.</p>

**Source :** (Schick, mémento d'audit interne , 2007)

### 3. L'audit interne et le contrôle de gestion

L'audit interne et le contrôle de gestion diffèrent principalement par leurs modes opératoires bien qu'ils interviennent tous deux dans la gestion et l'amélioration de l'entreprise. L'audit interne est une fonction indépendante et non opérationnelle, tandis que le contrôle de gestion, bien que non opérationnel, n'a pas de définition universellement reconnue.

Toutefois selon R.N. Anthony en 1965, le contrôle de gestion consiste à s'assurer de l'efficacité des ressources par rapport aux objectifs. (Renard & Nussbaumer, audit interne et contrôle de gestion, 2011)

Développé dans la fin des années 1960 avec une forte orientation vers l'analyse de la gestion des coûts, le contrôle de gestion utilise la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire pour optimiser la performance interne. En 1982, le plan comptable Français définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. » (Alazard & Separi, 2010 )

En somme, bien qu'ils partagent des objectifs communs, l'audit interne et le contrôle de gestion diffèrent en terme d'objectifs, champs d'applications et périodicité, telle que le montre le tableau suivant :

**Tableau N°03 :** comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

	Audit interne	Contrôle de gestion
Les objectifs	Mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.	Il s'intéresse davantage à l'information.
Le champ d'application	Va au-delà des chiffres (exemple : environnement, organigrammes, qualité, profils des effectifs).	Prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.
La périodicité	Est planifié en début d'année, notamment en fonction des risques.	Lié à la périodicité des reporting.

**Source :** (Bouhadida M. , 2017)

D'autres éléments distinctifs s'avèrent nécessaires pour mieux connaître toute confusion pouvant entraver les rôles et les missions de chacune d'elles.

**Tableau N°04 :** autres éléments distinctifs entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Audit interne	Contrôle de gestion
Comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer ?	Où voulons-nous aller, par où passer ?
Photo périodique détaillée.	Cinéma continu et global.
Va des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences.	Va des indicateurs généraux aux paramètres particuliers.
Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats.  Audite la fonction contrôle de gestion.	Planifie et suit les opérations et leurs résultats. Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire.  Analyse le budget du service d'audit interne.
Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs.	Elabore les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites.
<p>La mission d'audit interne et celle du contrôle de gestion se complètent et s'épaulent mutuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contrôle de gestion peut demander un arrêt sur image ; un zoom ; une vue détaillée et sûre à l'audit interne.</li> <li>- L'audit interne peut s'appuyer sur la connaissance du contrôle de gestion pour élaborer un plan d'audit.</li> </ul>	

**Source :** (Schick & Evraert, mémento d'audit interne, 2007)

#### 4. L'audit interne et le contrôle interne

B. Mohammed considéré Le contrôle interne est un processus mis en place par le conseil, la direction et les employés pour assurer raisonnablement la réalisation des objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. Contrairement à l'audit interne, qui est une fonction spécifique, le contrôle interne est un ensemble de processus adoptés par la direction de l'entreprise. Cette distinction est importante pour éviter toute confusion entre ces concepts. Selon l'auteur un processus de contrôle interne efficace repose sur des procédures qui sont régulièrement réévaluées. Il est crucial d'identifier les mesures permettant de réduire les risques importants à un niveau acceptable. Le conseil d'administration et la direction doivent s'assurer de l'efficacité du processus de contrôle interne. De plus, l'organisation et la culture d'entreprise doivent favoriser une amélioration continue des procédures et des contrôles. (Mouhammed, 2017).

Pour récapituler, le tableau ci-après retrace une comparaison entre l'audit, l'inspection et le contrôle interne :

**Tableau N°05** : comparaison entre l'audit, l'inspection et le contrôle interne.

	Inspection	Audit interne	Contrôle interne
1. Périodicité	Ponctuelle, voire improvisée (secret)	Périodique et systématique (plan accepté)	Permanente
2. Position	Extérieur au service, voire supérieure	Interne	Intégrée
3. Objet	Opérations Personnes	Système Résultats	Gestion Risques
4. But	La régularité (voire découvrir des irrégularités)	Efficacité	Maitrise
5. Méthodologie	Guide	Standards	Référentiels de CI (piste d'audit)
6. Conséquences	Sanctions	Recommandations	Régularisations (plan d'action)
7. Responsabilité	Garantie	Opinion Assurance raisonnable	Accountability
8. Métiers	« policier »	consultant	Manager

Source : (Cohen, 2008)

## **Conclusion**

Ce premier chapitre nous a permis de poser les fonctions essentielles pour comprendre l'audit interne et son rôle crucial au sein des entreprises. Nous avons commencé par retracer l'historique et l'évolution de l'audit interne, en définissant ses caractéristiques et en explorant ses différentes formes. Cette base historique et conceptuelle est indispensable pour appréhender la complexité et la diversité des pratiques d'audit interne à travers le temps et les contextes.

Dans la deuxième section, nous avons détaillé les principaux objectifs et missions de l'audit interne. Il s'agit notamment de l'évaluation et de l'amélioration des processus de gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance. Nous avons également présenté les différents outils techniques utilisés par les auditeurs internes, tels que les tests de conformité, les audits de performance et les revues de contrôle interne. Ces outils permettent aux entreprises de mieux comprendre leurs opérations et de s'assurer que leurs pratiques sont conformes aux normes et réglementations en vigueur.

Enfin, nous avons examiné l'interrelation de l'audit interne avec d'autres fonctions clés telles que l'audit externe, l'inspection, le contrôle de gestion et le contrôle interne. Cette section a mis en lumière la complémentarité et la distinction entre ces fonctions, montrant comment elles peuvent collaborer pour renforcer la gouvernance d'entreprise et améliorer la performance globale.

En conclusion l'audit interne se révèle être un pilier fondamental pour les entreprises. Non seulement il contribue à identifier et à atténuer les risques, mais il joue également un rôle stratégique en améliorant l'efficacité opérationnelle et en renforçant la gouvernance.

La reconnaissance de l'importance de l'audit interne est essentielle pour les entreprises qui cherchent à prospérer dans un environnement économique de plus en plus complexe et compétitif.

Après avoir clarifié l'importance et les rôles de l'audit interne au sein des entreprises, il est désormais essentiel de lier cette fonction à un autre aspect fondamental de la gestion d'entreprise : la performance. En effet, l'efficacité des processus d'audit interne se reflète directement sur la capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs de performance. C'est dans cette logique que le prochain chapitre se consacrera à explorer en profondeur la notion de performance, en soulignant comment l'audit interne et des outils comme la norme ISO 9001 y contribuent de manière significative.

# **Chapitre 2**

## **Approche Globale de la Performance d'Entreprise**

**Introduction**

De nos jours, les entreprises font face à de nombreux défis tels que la concurrence accrue, la mondialisation des marchés et l'instabilité économiques, ce qui affecte grandement leur performance. Il est évident que seules les entreprises capables de saisir les opportunités et de minimiser les menaces réussiront dans les années à venir. La performance de l'entreprise est un concept controversé, complexe et difficile à définir en raison des nombreuses approches existantes. Elle a été largement discutée ces dernières décennies comme un impératif catégorique. Cette complexité provient non seulement de la diversité de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel. (Issor, 2017)

Ce chapitre explore de manière approfondie la notion de performance en entreprise, en abordant ses concepts fondamentaux, ses objectifs, ainsi que les outils permettant de mesurer et d'évaluer cette performance.

Il s'agit tout d'abord de comprendre les éléments clés de la performance, tels que l'efficacité, l'efficience, l'économie et la rentabilité, tout en analysant les moyens d'optimiser ces aspects au sein des organisations. Par la suite, ce chapitre s'intéresse au rôle central de l'audit interne et de la norme ISO 9001 dans l'évaluation du contrôle interne et la performance globale de l'entreprise. L'audit interne, en tant qu'outil d'appréciation du contrôle interne, ainsi que la norme ISO 9001, en tant que système de management de la qualité, sont des leviers essentiels pour garantir une performance soutenue et conforme aux objectifs fixés.

Enfin, l'accent est mis sur la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise, notamment à travers l'identification et la gestion des risques, ainsi que son rôle en tant qu'outil d'aide à la prise de décision.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer comment ces différents concepts s'entrelacent pour contribuer à l'amélioration continue et à l'optimisation des performances des entreprises.

**Section 1 : généralité sur la performance**

Avant de plonger dans la première section, il est essentiel d'acquérir une connaissance préalable de la performance. Dans cette partie, nous aborderons les notions fondamentales nécessaires pour comprendre ce qu'est la performance. Cela inclut les définitions et les distinctions entre différentes notions similaires. A la fin de cette section, nous serons capables de fournir un résumé de la performance.

## 1. Eléments sur la performance

Pour obtenir une définition adéquate de la performance, nous allons d'abord nous référer aux théoriciens. La performance peut être définie comme la capacité de l'individu à atteindre un résultat attendu d'une activité, ou son efficacité. (SELMER, 2015)

### 1.1. La définition de la performance

Le concept de la performance est couramment utilisé dans le littérature et les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Cependant, il reste ambigu car il est souvent galvaudé dans le langage courant. Bien qu'il soit largement utilisé, il n'y a pas de consensus sur une définition et une mesure précise, qui dépendent de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie et de l'utilisateur. (Issor, 2017)

Etymologiquement, « performance » vient de l'ancien français « performer », signifiant « accomplir, exécuter ». Au XVe siècle, le verbe anglais « to perform » est apparu avec une signification plus large. (Jacquet, 2011/10)

**Selon Larousse :** « La performance désigne le résultat obtenus dans un domaine déterminé, notamment en matière de rendement, de productivité, ou d'efficacité. »

**Selon Peter Drucker :** « La performance consiste à faire les bonnes choses et non seulement à bien faire les choses. Il s'agit d'atteindre des résultats en alignant les efforts avec les objectifs stratégiques de l'organisation. » (Drucker P. F., *the effective executive* , 1966)

**Selon Yvon Pesqueux :** « La performance est à la fois un état et un processus, elle renvoie à des résultats chiffrés et à des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Elle s'évalue toujours par rapport à un objectif ou à un référentiel de valeurs. » (Pesqueux, 2004)

**Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton :** « La performance est un ensemble d'objectifs financiers et non financiers qui mesurent l'efficacité d'une organisation à exécuter sa stratégie. » (Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating Strategy into Action*, 1996)

**Selon Michael Porter :** « La performance est le résultat de la stratégie, c'est-à-dire de l'ensemble des choix et actions entrepris par une entreprise pour se différencier de ses concurrents et créer de la valeur durable. » (Porter, *competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1985)

**Selon Henri Fayol :** « La performance correspond à l'efficacité dans l'organisation, c'est-à-dire à la capacité de gérer les ressources de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés. » (Fayol, Administration Industrielle et Générale , 1916)

### **1.3. Les concepts de base de la performance**

Dans la pratique, la performance est un concept flou et multidimensionnel qui n'a de sens que dans son contexte d'application. Selon le contexte, l'évaluation de la performance peut se concentrer uniquement sur l'aspect financier, mais dans d'autres cas, il est préférable d'adopter une approche multicritère englobant les performances économique, financière et des processus. Yvon Pesqueux considère la performance comme un « attracteur étrange », capable d'absorber diverses dimensions telles qu'économique (compétitivité), la rentabilité (financière), la solvabilité (juridique), organisationnelle (l'efficacité), ou encore sociale. (Issor, 2017)

Peter Drucker, souvent considéré comme le père du management moderne, a développé dans son livre « The Practice of Management » une vision approfondie de la performance globale d'une entreprise, en se concentrant sur des concepts clés tels que l'efficacité, l'efficacité, l'économie et la rentabilité. (Drucker, 2010)

Voici comment il aborde chacun de ces concepts et comment il les intègre pour déterminer la performance d'une entreprise donnée :

#### **1.3.1. L'efficacité**

Selon Drucker, consiste à faire les bonnes choses. C'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et à créer de la valeur pour ses parties prenantes.

Drucker souligne l'importance de définir des objectifs clairs et précis pour guider les actions de l'entreprise. Une entreprise doit se concentrer sur les résultats plutôt que sur des activités. Cela implique une attention constante aux besoins et aux attentes des clients. Les actions et les ressources de l'entreprise doivent être alignées avec sa stratégie globale. Donc l'efficacité se mesure par la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de manière cohérente.

#### **1.3.2. L'efficacité**

L'efficacité est la capacité de faire les choses de la bonne manière, en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Drucker met l'accent sur l'importance d'améliorer continuellement les processus internes pour réduire les gaspillages et augmenter la productivité. Une utilisation optimale des ressources humaines, financière et matérielles est cruciale. Cela inclut une gestion rigoureuse du temps et des compétences. L'efficacité nécessite une culture

d'innovation et de recherche constante d'améliorations. Les entreprises doivent encourager les employés à proposer des idées pour améliorer les processus et réduire les coûts.

### **1.3.3. L'économie**

D'après Drucker l'économie concerne la gestion prudente et efficace des ressources financières de l'entreprise pour garantir sa viabilité et sa croissance. Il insiste sur l'importance de contrôler les coûts pour éviter les gaspillages et maximiser les bénéfices. Une planification financière rigoureuse et réaliste est essentielle pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière optimale. Les décisions d'investissement doivent être prise avec soin pour garantir qu'elles contribuent à la croissance et à la rentabilité à long terme.

### **1.3.4. La rentabilité**

La rentabilité est le résultat final de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. Elle reflète la capacité de l'entreprise à générer des profits et à assurer sa durabilité à long terme. L'analyse des marges bénéficiaires permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise. Drucker utilise le Retour sur Investissement (ROI) comme un indicateur clé pour évaluer la rentabilité des investissements et des projets. La rentabilité doit être durable et permettre à l'entreprise de réinvestir dans ses activités, d'innover et de croître. Drucker intègre ces quatre concepts pour former une vue complète de la performance. Il ne les considère pas isolément mais comme des éléments interconnectés qui se renforcent mutuellement. Une entreprise performante doit trouver un équilibre entre ces concepts. Par exemple, une entreprise peut être très efficiente (minimiser les coûts) mais inefficace si elle ne parvient pas à atteindre ses objectifs stratégiques. Drucker met l'accent sur la durabilité de la performance. Il ne s'agit pas seulement de réussir à court terme mais de maintenir et d'améliorer les performances sur le long terme.

Donc Peter Drucker voit la performance globale d'une entreprise comme une combinaison de l'efficacité, de l'efficience, de l'économie et de la rentabilité. En intégrant ces concepts, il propose une vision équilibrée et durable de la performance, où chaque élément contribue à la création de la valeur et à la réussite à long terme. Pour Drucker, une entreprise est performante si elle parvient à atteindre ses objectifs stratégiques (efficacité), optimise l'utilisation de ses ressources (efficience), gère ses coûts de manière prudente (économie) et génère des profits durables (rentabilité).

## **1.4. Les éléments de la performance**

Selon Andy Nelly, expert reconnu en gestion de la performance d'entreprise, il existe cinq principaux éléments (indicateurs) de la performance opérationnelle. Dans son livre « Business

performance Measurement : Unifying Theory and Integrating Practice », il décrit ces éléments comme étant la rapidité, la qualité, la flexibilité, le coût et la fiabilité. Examinons ces cinq indicateurs pour mieux comprendre leur impact sur les entreprises de services intellectuels : (Nelly, 2008)

#### **1.4.1. La rapidité ou la réactivité**

Les entreprises de services intellectuels évoluent dans un marché très compétitif, où la rapidité à répondre aux appels d'offre est cruciale pour remporter des contrats. Au-delà de la qualité de la proposition commerciale, les managers doivent élaborer leurs réponses rapidement. Un défi majeur est la mise à jour des dossiers de compétences, souvent dispersés et imprécis sur les serveurs. Heureusement, les nouvelles technologies offrent des solutions pour améliorer ce processus. Par ailleurs, dans un contexte de pénurie de talents, les entreprises doivent être réactive dans le recrutement pour attirer et retenir les profils recherchés. Enfin le staffing doit également être optimisé pour placer les bonnes compétences au bon moment, nécessitant des processus internes efficaces et des outils digitaux performants pour s'adapter à des projets de plus en plus courts et exigeants. (Nelly, 2008)

#### **1.4.2. La qualité**

La qualité est un objectif clé de la performance opérationnelle, qui s'applique à plusieurs domaines :

- Qualité du staffing : il s'agit de faire des choix pertinents en matière de gestion des ressources, en tenant compte des compétences, des souhaits des employés, et des exigences des clients.
- Qualité des recrutements : dépend de la précision de l'évaluation des besoins des clients et des compétences recherchées, un processus complexe en raison de la diversité des terminologies utilisées par les entreprises.
- Qualité des formations : essentielle pour maintenir à jour les compétences des employés, afin qu'ils puissent répondre efficacement aux besoins changeants des clients.
- Qualité des échanges : implique une communication efficace entre managers, collaborateurs, et clients. Les managers doivent être attentifs aux aspirations professionnelles et personnelles des employés, en conservant un historique des échanges pour améliorer la fidélisation des talents.

### **1.4.3. Le coût**

Une entreprise peut réduire ses coûts en diminuant les dépenses et les fuites de rentabilité, souvent causées par un manque de digitalisation du staffing. Par exemple, lorsqu'un consultant termine une mission, plusieurs jours, voire semaine, peuvent s'écouler avant que l'information ne soit traitée, laissant le consultant non facturé pendant cette période. Les entreprises ont du mal à gérer ce taux d'inter-contrat en raison d'un manque de visibilité en temps réel sur les disponibilités des consultants. De nombreuses autres fuites de rentabilité résultent d'une mauvaise gestion des données, ce qui entraîne des pertes financières importantes. Pour résoudre ce problème, les entreprises doivent utiliser des outils digitaux pour centraliser et mettre à jour automatiquement leurs données. Avec une centaine de consultants, les managers ne peuvent plus gérer efficacement la disponibilité, les compétences et les souhaits des collaborateurs avec des tableurs Excel et leur capacité de mémorisation.

### **1.4.4. La flexibilité**

La flexibilité d'une organisation se traduit par sa capacité à s'adapter aux fluctuations du marché, grâce à des processus efficaces et des outils appropriés. Bien que certains événements comme la pandémie de COVID-19 soient imprévisibles, beaucoup peuvent être anticipés avec une bonne exploitation des données. Les entreprises maîtrisant l'analyse des données « data masters » enregistrent une rentabilité supérieure de 22% par rapport aux autres. En optimisant l'utilisation des données, les entreprises peuvent mieux anticiper les tendances du marché et prendre des décisions pertinentes.

### **1.4.5. La fiabilité**

La fiabilité d'une entreprise se mesure à sa capacité à honorer ses engagements envers ses clients, et elle est étroitement liée à la rapidité, la qualité, la flexibilité, et l'efficacité. Bien que les nouvelles technologies ne soient pas une solution miracle, elles sont cruciales pour atteindre cet objectif. Plus une entreprise dispose de données fiables, plus elle peut prendre des décisions éclairées et tenir ses promesses. Cela nécessite un accès rapide à des données précises. Actuellement, de nombreuses entreprises de services intellectuels utilisent des tableurs Excel et la mémoire des managers pour gérer leurs projets, ce qui est inefficace et source d'erreurs (comme les erreurs de calcul ou les oublis). Une telle approche rend difficile l'accès à des informations fiables pour la prise de décision. Heureusement, il n'est jamais trop tard pour moderniser son système d'information afin d'améliorer la fiabilité.

## **1.5. Les types de performance**

Plusieurs auteurs ont proposé diverses définitions de la performance, identifiant ainsi différents types de performance. Dans ce contexte, on va aborder quelques-uns de ces types, chacun ayant été identifié selon des visions spécifiques.

### **1.5.1. La performance stratégique (à long-terme)**

Contrairement à la vision à court terme de la performance, souvent axée sur la valorisation boursière, certaines entreprises ont misé sur la performance à long terme pour assurer leur pérennité.

Le duo Gary Hamel et C. K. Prahalad est incontournable dans le domaine de la recherche en stratégie. Ces deux figures emblématiques, connues pour leurs idées novatrices, se distinguent par leurs perspectives audacieuses. Hamel, souvent perçu comme un provocateur, est un expert en management, tandis que Prahalad, plus réservé, conteste les idées dominantes. Leurs travaux s'opposent notamment aux théories de Michael Porter, qui soutient que le succès d'une entreprise réside principalement dans sa capacité à s'adapter à son environnement externe. En revanche, Hamel et Prahalad se concentrent sur l'entreprise elle-même, affirmant qu'elle réussit en développant des ressources et des compétences distinctives. Plutôt que de s'exclure mutuellement, les approches de ces auteurs sont complémentaires pour expliquer le succès d'une entreprise. (Loilier & Tellier, 2020)

Donc la performance se traduit par la capacité à maintenir un « écart » avec les concurrents grâce à une stratégie de développement à long terme, soutenue par une forte motivation et un système de récompense pour tous les membres de l'organisation. Ainsi, la performance à long terme repose sur la capacité à remettre en question les avantages acquis pour éviter que de bons concepts ne se transforment en échecs. Elle repose également sur l'établissement d'une vision à long terme et sur la capacité de l'entreprise à identifier des sources de valeur génératrice de marge.

### **1.5.2. La performance organisationnelle**

Frederick Winslow Taylor, souvent considéré comme le père du management scientifique, a révolutionné la manière dont les entreprises perçoivent la performance organisationnelle avec son ouvrage « the Principles of Scientific Management ».

Taylor croyait fermement que l'application de principes scientifiques aux tâches de travail pouvait grandement améliorer l'efficacité et la productivité. Son approche se concentrait sur l'analyse minutieuse de chaque tâche, la sélection et la formation rigoureuse des travailleurs, et

la coopération entre les managers et les employés. Taylor écrivait : « dans le passé, l'homme était d'abord ; à l'avenir, le système doit être premier ». Cette citation illustre sa conviction que la standardisation et l'optimisation des processus de travail sont essentielles pour améliorer la performance organisationnelle. Il prônait la division du travail en tâches simples et répétitives, où chaque mouvement était minutieusement analysé et chronométré pour maximiser l'efficacité. La responsabilité de la direction, selon Taylor, était de planifier le travail en détail et de fournir des instructions précises aux employés pour chaque tâche, éliminant ainsi le gaspillage et les efforts inutiles. (Taylor, 2003)

Henri Fayol, quant à lui, offre une perspective différente mais complémentaire sur la performance organisationnelle dans son ouvrage « administration industrielle et générale ». Fayol, contrairement à Taylor qui se concentre principalement sur l'efficacité des tâches individuelles, propose une approche systématique de l'administration qui se focalise sur la gestion des processus et la structure organisationnelle. Il identifie cinq fonctions essentielles de la gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler, connues sous l'acronyme POCCC. Ces fonctions, selon Fayol sont essentielles pour établir un cadre organisationnel structuré et efficace. Dans son œuvre, il affirme : « Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler », soulignant l'importance d'une gestion systématique pour une performance optimale. (Fayol, 1999)

Une comparaison entre les visions de Taylor et Fayol révèle une approche centrée sur l'optimisation des tâches individuelles chez Taylor, tandis que Fayol met l'accent sur la coordination et l'efficacité des processus administratifs. Bien que leurs perspectives différentes, elles convergent vers un objectif commun : améliorer la performance organisationnelle en éliminant les inefficacités. Taylor se concentre sur la mise en œuvre des meilleures méthodes pour chaque tâche afin de maximiser la productivité, tandis que Fayol met l'accent sur la gestion efficace des ressources et des processus pour assurer une performance harmonieuse au niveau organisationnel. Cette différence peut être illustrée par la citation de Fayol : « L'administration ne se confond pas avec le commandement, mais s'y associe nécessairement, » soulignant son approche axée sur la gestion holistique plutôt que sur la simple exécution des tâches.

### **1.5.3. La performance humaine**

La performance humaine est au cœur de la capacité d'une organisation à innover et à se transformer. Hamel et C. K. Prahalad soulignent que pour réussir dans un environnement en évolution rapide, les entreprises doivent libérer le potentiel de leurs employés. Ils insistent sur le fait que la performance humaine n'est pas seulement une question de productivité

individuelle, mais aussi de créativité et de capacité à collaborer pour créer de nouvelles opportunités. Ils décrivent la performance humaine comme un facteur clé pour développer ce qu'ils appellent « la compétence fondamentale » d'une entreprise. Cela inclut non seulement les compétences techniques, mais aussi la capacité des employés à apprendre, à s'adapter et à contribuer de manière significative à la vision future de l'entreprise. « It is not enough to just try harder ; organizations must also rethink their core strategies and adapt continuously », cette citation souligne l'importance de la réflexion stratégique et de l'adaptabilité, mettant en avant la performance humaine comme un moteur essentiel de ce processus. Les auteurs voient la performance humaine comme intrinsèquement liée à la capacité d'une organisation à repenser et à réorienter ses stratégies fondamentales pour anticiper les changements futurs. Ils estiment que la performance humaine doit être cultivée à travers un environnement organisationnel qui encourage l'initiative, l'expérimentation et la prise de risque calculés. Ils soulignent que les employés doivent être considérés comme des partenaires dans l'innovation, plutôt que comme de simples exécutants de tâches prédéfinies. (Hamel & Prahalad, 1996)

En résumé on peut dire que la vision de Hamel et Prahalad sur la performance humaine est que les entreprises doivent créer une culture d'apprentissage continu et d'innovation. Ils suggèrent que les organisations doivent encourager leurs employés à être curieux, à prendre des initiatives et à expérimenter de nouvelles idées. Ils mettent l'accent sur le fait que la performance humaine est maximisée lorsque les employés sont inspirés par un but commun et ont les moyens d'influencer positivement l'avenir de l'entreprise.

#### **1.5.4. La performance interne et externe**

Kaplan et Norton dans leur ouvrage « The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action », expliquent que la performance interne et externe doit être évalué de manière équilibrée pour s'assurer que l'organisation atteint ses objectifs stratégiques tout en répondant aux besoins des parties prenantes.

##### **1.5.4.1. La performance interne**

Kaplan et Norton définissent la performance interne comme l'efficacité des processus internes et l'engagement des employés. La performance interne dans le cadre du Balanced Scorecard, est principalement mesuré par deux perspectives : le processus interne et l'apprentissage et croissance. (Kaplan & Norton, 1996)

#### **1.5.4.1.1. Le processus interne**

On trouve que Kaplan et Norton soulignent l'importance des processus internes pour améliorer l'efficacité opérationnelle, dont ils recommandent de se concentrer sur les processus critiques qui ont le plus d'impact sur la satisfaction client et la performance financière ; « shareholders / actionnaires. » cette citation met en avant l'idée que l'excellence opérationnelle est essentielle pour réussir à long terme. (Kaplan & Norton, 1996)

#### **1.5.4.1.2. Apprentissage et croissance**

Cette perspective se concentre sur l'infrastructure organisationnelle, y compris le développement des compétences des employés et la culture de l'innovation. Kaplan et Norton estiment que la performance interne durable repose sur la capacité de l'organisation à s'adapter et à évoluer. Ils écrivent : « the ability of an organization to learn and adapt is a crucial element of its performance and future success. » cela souligne l'importance de l'investissement dans le capital humain et l'innovation pour améliorer la performance interne. (Kaplan & Norton, 1996)

#### **1.5.4.2. La performance externe**

Selon Kaplan et Norton toujours, la performance externe est comme la capacité de l'entreprise à satisfaire les clients et à répondre aux exigences du marché, dont elle est évaluée à travers deux autres perspectives du Balanced Scorecard : les clients et les finances.

##### **1.5.4.2.1. Les clients**

Kaplan et Norton insistent sur l'importance de comprendre et répondre aux besoins des clients pour améliorer la satisfaction et fidélité. Ils recommandent d'utiliser des indicateurs tels que la satisfaction client, la rétention et la part de marché pour mesurer cette performance dont ils disent que : « customer satisfaction is a leading indicator of future financial performance. » ça reflète leur conviction que l'alignement des stratégies sur les besoins des clients est essentiel pour la réussite à long terme. (Kaplan & Norton, 1996)

##### **1.5.4.2.2. Les finances**

Bien que le Balanced Scorecard élargisse la notion de performance au-delà des mesures financières traditionnelles, Kaplan et Norton reconnaissent que les résultats financiers restent un indicateur clé succès. Ils encouragent les entreprises à utiliser des mesures financières pour évaluer la rentabilité, la croissance des revenus et le rendement du capital investi. (Kaplan & Norton, 1996)

Enfin, on peut dire que Kaplan et Norton, proposent un modèle pour mesurer et gérer la performance d'une manière équilibrée et intégrée, en mettant un accent particulier sur la

nécessité d'exceller à la fois dans les performances internes et externes. Leur approche encourage les entreprises à utiliser des indicateurs variées pour évaluer leur succès, au-delà des seules mesures financières, en intégrant la satisfaction des clients, l'optimisation des processus internes et le développement organisationnel.

**Tableau N°06 :** la comparaison entre la performance interne et externe

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
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 :** (Brigitte & Christian, 2007)

Ces deux types de performances s'enrichissent mutuellement. En effet, le tableau montre que la performance est surtout perçue par les actionnaires et les parties prenantes externe. Les observations tirées de la performance externe entraînent des actions sur la performance interne. Autrement dit, la performance interne favorise la performance externe, car les mesures stratégiques appliquées en interne permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs externes.

## **2. Mesure et évaluation de la performance**

La mesure de la performance est une préoccupation constante pour les équipes dirigeantes des entreprises. Une entreprise soucieuse de son développement doit continuellement s'interroger sur la manière d'évaluer sa performance, qu'elle soit financière, économique ou stratégique. Dispose-t-elle des outils ou méthodes nécessaires pour effectuer cette évaluation ? peut-elle réellement tout quantifier ? quels sont les paramètres à prendre en compte dans cette évaluation ?

Le contrôle de gestion est l'outil de mesure de performance le plus couramment utilisé. Cependant, dans notre étude, nous allons considérer le contrôle de gestion comme un moyen d'évaluer la performance d'une entreprise.

## **2.1. Le contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est un outil clé dans le pilotage des performances des entreprises. Il s'agit d'un système qui permet aux dirigeants de vérifier si les objectifs de l'entreprise sont atteints et, le cas échéant, de corriger les écarts constatés.

### **2.1.1. La définition du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est défini par le père de la discipline **Robert ANTHONY** comme, « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». R. Anthony suppose ainsi que le contrôle de gestion n'intervienne qu'après fixation des objectifs et dans l'unique but de rendre compte de leur atteinte ou non. Cette définition limite donc le contrôle de gestion comme une action rétroactive. (Lambert & Sponem, 2009)

### **2.1.2. Mission du contrôle de gestion**

La mission principale du contrôle de gestion selon Anthony R.N. est d'aider à transformer la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels concrets. Cela implique la planification, par le développement de budgets et de prévisions, ainsi que la coordination entre les différentes fonctions de l'organisation, afin que toutes les parties travaillent ensemble pour atteindre les objectifs stratégiques. En outre, le contrôle de gestion met en place des systèmes de mesure de la performance pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre et corriger les écarts par rapport aux plans. Ce processus facilite également la communication interne, assurant un flux d'information optimal à travers l'organisation pour que les décideurs soient bien informés. Enfin, le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la prise de décision, en fournissant des analyses et des données qui aident les managers à prendre des décisions éclairées. En somme, le contrôle de gestion est un outil de soutien à la décision qui vise à optimiser l'utilisation des ressources et à garantir que les objectifs stratégiques de l'organisation sont atteints de manière cohérente et efficace. (N.Anthony, 1965)

D'après la vision de Robert N. Anthony, on réalise que le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la performance de l'entreprise en alignant les actions sur les objectifs stratégiques et en assurant l'utilisation efficace des ressources. Il traduit la stratégie en objectifs mesurables et met en place des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité des opérations. En fournissant des analyses financières et opérationnelles, il soutient la prise de décisions éclairées,

favorise une culture d'amélioration continue et assure une coordination efficace entre les différents départements. Ainsi, le contrôle de gestion permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements et de maintenir sa compétitivité sur le marché.

### **2.1.3. Le contrôle de gestion et sa relation avec l'audit interne**

Le contrôle de gestion et l'audit interne collaborent pour évaluer si les processus internes de l'entreprises permettent de réaliser les objectifs prévus. L'audit interne peut évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion, identifier des failles ou des risques, et recommander des améliorations afin d'assurer que la gestion des ressources soit en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

## **2.2. Les outils de mesures et de pilotage de la performance**

Piloter la performance consiste à utiliser des procédés et des actions ciblées pour atteindre des objectifs définis. Il est crucial de choisir et de classer les bonnes mesures pour évaluer le succès, car des indicateurs inappropriés peuvent induire une mauvaise évaluation de l'entreprise et créer une fausse confiance dans sa direction.

### **2.2.1. Le tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des performances. Il présente des indicateurs clés qui reflètent la santé de l'entreprise dans différentes dimensions (financières, opérationnelles, etc.).

#### **2.2.1.1. La définition du tableau de bord**

Henri Bouquin a défini le tableau de bord comme « ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaire de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». Donc, les tableaux de bord sont de plus en plus adoptés par les entreprises car ils fournissent des informations précises sur des éléments spécifiques. Ils constituent un véritable système d'informations stratégiques, facilitant le pilotage et la gestion. (Henri, 2003)

Selon Jean-Pierre Helfer, le tableau de bord est « un instrument de mesure qui regroupe les indicateurs essentiels choisis pour suivre les résultats d'une organisation, et qui permet d'évaluer les écarts par rapport aux objectifs fixés ». (Helfer, 1996)

#### **2.2.1.2. Le rôle du tableau de bord dans la mesure de la performance et sa relation avec l'audit interne**

Le tableau de bord sert à visualiser rapidement les performances d'une entreprise à un moment donné. Il permet d'identifier les zones d'amélioration et d'anticiper les dérives. Cet outil fournit des informations nécessaires aux managers pour prendre des décisions éclairées.

L'audit interne utilise le tableau de bord pour évaluer si les indicateurs sélectionnés sont pertinents, fiables et complets. Il s'assure que les tableaux de bord sont bien conçus pour offrir une vue d'ensemble des performances de l'entreprise. En cas de dysfonctionnements, l'audit interne émet des recommandations pour renforcer le système de mesure et garantir que les décisions s'appuient sur des données fiables.

### **2.2.2. Les indicateurs**

Pour comprendre clairement les indicateurs de performance, il est essentiel de commencer par définir ce qu'est un indicateur.

Un indicateur peut être défini comme « une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ». (Fernandez A. , 2008)

#### **2.2.2.1. Définition d'indicateur de performance**

Les indicateurs de performance sont des outils qui mesurent les résultats d'une activité par rapport à des objectifs fixés.

Un indicateur de performance est une mesure clé qui met en évidence les progrès réalisés par une entreprise ainsi que ses faiblesses. Le choix de ces indicateurs est crucial car il détermine la capacité de l'entreprise à corriger sa situation actuelle et à anticiper son développement futur.

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 ». (Fernandez A. , 2011)

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 ». (Philippe, 2003)

#### **2.2.2.2. Les catégories d'indicateurs de performance**

Chantal Martin Bonnefous et Alain Courtois mettent en avant que les indicateurs de performances sont des outils indispensables pour évaluer l'efficacité et l'efficience d'une organisation. Selon eux un bon indicateur doit être pertinent, facile à comprendre, mesurable, et surtout aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils insistent tellement sur la

nécessité d'assurer une cohérence entre les indicateurs, les processus internes, les objectifs fixés, et les attentes des parties prenantes. (Martin-Bonnefous & Courtois, 2001)

Les auteurs classent les indicateurs en plusieurs catégories, chacune étant destinée à évaluer un aspect particulier de la performance :

#### **2.2.2.2.1. Indicateurs financiers**

Selon Chantal Martin Bonnefous et Alain Courtois les indicateurs financiers jouent un rôle primordial dans l'évaluation de la santé économique d'une entreprise. Ils comprennent des mesures telles que le chiffre d'affaires, qui permet de suivre l'évolution des ventes sur une période définie, et la rentabilité, évaluée à travers des ratios comme la marge nette ou le retour sur investissement (ROI), qui mesurent l'efficacité de l'entreprise à générer des profits. Ils insistent également sur l'importance des flux de trésorerie, indicateurs clés de la liquidité de l'entreprise qui sert à monter la capacité de l'organisation à gérer ses entrées et sorties de trésorerie pour financer ses activités courantes. Les auteurs, soulignent également que : « les indicateurs financiers, bien que cruciaux, ne représentent qu'une facette de la performance globale. Une approche équilibrée nécessite de prendre en compte des indicateurs opérationnels, humains et stratégique pour une gestion intégrée de la performance. » donc ces indicateurs financiers malgré qu'ils offrent une vision immédiate et quantifiable de la performance mais ils doivent être complétés par d'autres types d'indicateurs pour obtenir une vue d'ensemble plus complète. (Martin-Bonnefous & Courtois, 2001)

#### **2.2.2.2.2. Indicateurs de productivités**

On reste toujours avec Chantal Martin Bonnefous et Alain Courtois qui insistent sur l'importance des indicateurs de productivité pour mesurer l'efficacité des processus internes au sein d'une entreprise. Ces indicateurs permettent de quantifier la performance des opérations, qu'il s'agisse de la production de biens ou de services.

Parmi les principaux indicateurs de productivité, on retrouve :

- **Le taux de production :** Qui évalue la quantité de produits ou de services générés par unité de temps. Cet indicateur fournit une mesure directe de la capacité de production de l'entreprise et peut être utilisé pour identifier des goulots d'étranglement ou des inefficacités au niveau des processus.
- **Le rendement par employé :** qui mesure la valeur ajoutée créée par chaque employé. Il permet de comprendre comment l'organisation utilise ses ressources humaines pour

maximiser sa production et met en lumière les performances individuelles au sein de l'équipe.

- **Le coût par unité produite** : Qui évalue l'efficacité des processus en termes de coûts. Il est essentiel pour analyser la rentabilité des activités de production et identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées.

Les auteurs expliquent que : « les indicateurs de productivité doivent être suivis avec rigueur pour détecter des gains potentiels en terme d'efficacité, qu'il s'agisse de l'automatisation des processus ou de la réorganisation du travail pour optimiser les ressources ».

#### **2.2.2.2.3. Indicateurs de qualités**

Lamia Berrah, Chantal Martin Bonnefous et Alain Courtois, voient tous l'indicateur de qualité comme un élément essentiel pour évaluer et améliorer la performance des entreprises. Ils considèrent cet indicateur comme indispensable pour garantir la conformité des produits aux attentes des clients et aux normes. Cependant, ils élargissent cette vision en soulignant que la qualité doit être analysée dans une perspective plus large que la simple conformité.

Lamia Berrah, insiste sur l'importance d'intégrer des dimensions qualitatives, comme la satisfaction client, pour évaluer la performance industrielle, affirmant que : « la performance industrielle ne peut se mesurer uniquement à travers des ratios financiers ». Sa vision se distingue par l'utilisation d'approche complexes, telles que la théorie des ensembles flous, pour quantifier des aspects subjectifs de la qualité. (Berrah, 2002)

De leur côté, Martin-Bonnefous et Courtois adoptent une approche plus classique, centrée sur des mesures quantitatives rigoureuses. Ils soulignent que : « les indicateurs de qualité sont des outils essentiels pour garantir la conformité des produits aux standards attendus », en se focalisant sur des indicateurs tels que le taux de défauts et les retours clients. Leur méthode repose sur une gestion stricte de la qualité à travers des processus normatifs.

Les auteurs soulignent que l'indicateur de qualité est à la fois un outil de contrôle et un levier stratégique pour renforcer la compétitivité. Ils mettent l'accent sur l'importance d'une approche globale, combinant des dimensions quantitatives et qualitatives, pour améliorer la performance des entreprises.

#### **2.2.2.2.4. Indicateurs humains**

Les indicateurs humains tels que présenté par Martin-Bonnefous et Courtois, mettent l'accent sur les ressources humaines et le climat social, qui inclut : Le taux de satisfaction des employés, qui évalue l'engagement via des enquêtes internes ; le taux de turnover, qui mesure

la rotation du personnel et signale des problèmes organisationnels potentiels ; et le taux de formation, qui reflète l'investissement dans les compétences. Les auteurs insistent sur l'importance de ces indicateurs pour la durabilité de l'entreprise dont ils confirment que : « un climat social sain et des employés engagés sont les moteurs de performances organisationnelles durables ». (Martin-Bonnefous & Courtois, 2001)

Quant à Kaplan et Norton, qui considèrent que les indicateurs humains comme un capital stratégique essentiel pour la croissance à long terme de l'entreprise. Ils insistent sur une gestion équilibrée où les indicateurs humains sont analysés en parallèle avec les indicateurs financiers et opérationnels. (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 1996)

De même Gary Hamel et C.K. Prahalad, soulignent et insistent sur l'importance de l'innovation et de l'implication des employés pour permettre à l'entreprise de prospérer dans un environnement compétitif. Pour eux : « les indicateurs humains sont étroitement liés à la capacité de l'entreprise à innover et à se renouveler constamment ». (Hamel & Prahalad, Competing for the future, 1996)

On réalise que Les deux visions convergent sur l'idée que les indicateurs humains sont cruciaux pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

#### **2.2.2.2.5. Indicateurs stratégiques**

On trouve que Martin-Bonnefous et Alain Courtois, mettent en avant l'importance des indicateurs stratégiques pour évaluer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs à long terme. Ces indicateurs incluent des mesures telles que, le taux d'innovation : qui reflète la proportion de nouveaux produits ou services dans le chiffre d'affaires ; la part de marché : qui évalue la position relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Les auteurs soulignent que : « la performance stratégique dépend de la capacité à anticiper les évolutions du marché et à innover de manière continue », faisant ainsi de ces indicateurs des outils clés pour orienter les décisions à long terme. Sans oublier l'internationalisation qui joue un rôle stratégique clé, notamment en ce qui concerne l'évolution des parts de marché à l'étranger. Cet indicateur permet aux entreprise d'évaluer leur capacité à se développer au-delà de leurs marchés locaux, tout en vérifiant l'alignement des décisions de la direction avec la vision stratégique globale de l'organisation. (Martin-Bonnefous & Courtois, 2001)

D'autres auteurs, tels que Michael Porter, mettant également l'accent sur l'importance des indicateurs stratégiques dans la performance globale de l'entreprise. Dont il affirme que : « la stratégie d'une entreprise doit être soutenue par des indicateurs clairs et précis pour garantir

un avantage concurrentiel durable ». Ces indicateurs permettent de suivre l'alignement stratégique et l'adaptation continue de l'entreprise aux dynamiques de marché. (Porter, 1998)

En résumé on peut dire que ce soit à travers la vision de Martin-Bonnefous et Courtois ou celle de Porter, les indicateurs stratégiques jouent un rôle central dans le succès à long terme d'une entreprise en assurant une cohérence entre la stratégie adoptée et la performance réalisée.

### **2.2.2.3. Le rôle des indicateurs dans la mesure de performance et sa relation avec l'audit interne**

Les indicateurs permettent de suivre des résultats spécifiques dans des domaines variés (financier, qualitatif, etc.). Ils fournissent une base objective pour évaluer si les activités de l'entreprise atteignent les objectifs définis.

L'audit interne joue un rôle crucial dans l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des indicateurs de performance. Il s'assure que les indicateurs choisis sont bien alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et qu'ils sont régulièrement mis à jour pour refléter les résultats du terrain. L'audit interne vérifie également que ces indicateurs sont correctement interprétés et utilisés par la direction pour prendre des décisions.

## **Section 2 : le rôle de l'audit interne et la norme ISO 9001 dans l'évaluation du contrôle interne et la performance**

Le contrôle interne est un système d'organisation qui, autrefois, se limitait à la comptabilité, visant à prévenir les fraudes et erreurs involontaires. Aujourd'hui, il englobe l'ensemble du système de l'entreprise et tend à s'intégrer au système qualité. L'objectif reste de prévenir les erreurs comptables et les fraudes, mais s'étend également à l'amélioration des performances.

### **1. Le contrôle interne**

Le contrôle interne est défini de diverses manières, en raison des attentes et préoccupations différentes des parties prenantes. Chaque acteur qu'il s'agisse d'un commissaire aux comptes, d'un dirigeant, d'un auditeur interne et externe ou d'un consultant, perçoit le contrôle interne de façon unique, influencée par son métier, son secteur d'activité ou les crises qu'il rencontre.

### **1.1. La définition du contrôle interne**

Le terme « contrôle » est largement utilisé et signifie « vérifier », c'est-à-dire s'assurer que l'action respecte les règles et normes établies. Pour en préciser davantage le sens, il est utile de rappeler les éléments qui le définissent.

#### **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. » (Schick, 2007)

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

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre 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 ». (Bertin, 2007)

#### **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'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. » (Grand & Verdalle, 1999)

### **1.2. L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne**

« L'évaluation du contrôle interne ne peut se limiter à une simple observation des procédures, mais doit également intégrer une analyse critique de l'environnement global dans lequel ces procédures sont mises en œuvre ». (Appercel & Valognes, Audit et controle interne, 2022)

### 1.2.1. L'appréciation du contrôle interne

Dans la vision de Appercel et Valognes on trouve qu'ils insistent sur une approche systématique pour l'appréciation du contrôle interne, en prenant en compte trois niveaux : la conception des contrôles, dont ils expliquent que : « l'appréciation du contrôle interne nécessite d'abord une évaluation de la qualité de la conception des contrôles, c'est-à-dire leur capacité à prévenir et à détecter les risques de manière adéquate », leurs mises en œuvre, et leur efficacité continue.

### 1.2.2. L'objet d'appréciation du contrôle interne

Selon Appercel et Valognes toujours, plusieurs objectifs dans l'appréciation du contrôle interne existent, principalement axés sur la gestion des risques, la conformité et la performance. Dont ils abordent que : « l'appréciation du contrôle interne permet de déterminer dans quelle mesure les risques sont maîtrisés, les règles de conformité respectées, et les objectifs de performance atteints ». Cela montre une approche holistique, où le contrôle interne est vu comme un mécanisme de protection, de conformité et d'amélioration des performances. (Appercel & Valognes, Audit et controle interne, 2022)

### 1.2.3. L'évaluation du contrôle interne

Pour évaluer le contrôle interne, Romain Appercel et Frédéric Valognes mettent en avant deux types de tests essentiels : les tests de conformité et les tests substantifs, qui jouent chacun un rôle crucial dans l'appréciation globale du système de contrôle interne. (Appercel & Valognes, Audit et controle interne, 2022)

- **Tests de conformité** : visent à vérifier que les contrôles internes sont effectivement appliqués de manière continue et en conformité avec les procédures établies. Les tests de conformité portent sur un échantillon de transactions ou d'opérations pour vérifier que les contrôles sont mis en œuvre de manière régulière. Selon eux : « ces tests de conformité permettent de s'assurer que les procédures sont respectées et que les contrôles fonctionnent comme prévu ».
- **Tests substantifs** : sont utilisés pour vérifier directement l'exactitude des enregistrements comptables et des données financières, sans se limiter aux processus de contrôle. Ils expliquent que : « les tests substantifs consistent à examiner les montants figurant dans les états financiers pour s'assurer qu'ils reflètent la réalité économique de l'entreprise ». Ils jouent un rôle clé en apportant une assurance supplémentaire sur la fiabilité des informations financières, même si les contrôles internes sont efficaces.

Ainsi, l'évaluation du contrôle interne par l'auditeur repose sur une combinaison de ces deux types de tests, qui, ensemble, permettent d'apprécier la qualité du système de contrôle interne, tant sur le plan des procédures que sur celui des résultats financiers.

### **1.3. Les objectifs du contrôle interne**

Benoit Pigé identifie quatre grands objectifs du contrôle interne dans son ouvrage : la fiabilité des informations financières, la conformité, l'efficacité des opérations, et la gestion des risques. Il décrit ces objectifs comme étant interdépendants et essentiels pour assurer la performance durable d'une entreprise.

**1.3.1. La fiabilité des informations financières :** selon Benoit, « la fiabilité des informations financières ne se limite pas à la simple exactitude des comptes, mais à leur capacité à refléter fidèlement la réalité économique de l'entreprise, afin de prendre des décisions éclairées ».

**1.3.2. La conformité :** quant à elle, vise à garantir que l'entreprise respecte non seulement les lois et règlements, mais aussi les standards éthiques de son secteur.

**1.3.3. L'efficacité des opérations :** pour ce qui est de l'efficacité des opérations, Pigé précise qu'elle est un vecteur clé de compétitivité : « un contrôle interne efficace doit optimiser les processus internes afin de réaliser les objectifs stratégiques avec un minimum de ressources ».

**1.3.4. La gestion des risques :** elle est perçue comme une composante proactive, où il ne s'agit pas seulement de réagir aux incidents, mais d'anticiper et de mitiger les risques potentiels.

### **1.4. Les principes fondamentaux du contrôle interne**

Romain Apperçel et Frédéric Valognes, présentent une vision structurée des principes fondamentaux du contrôle interne. Leur approche met en avant plusieurs aspects essentiels qui doivent être respectés pour garantir l'efficacité et la pertinence des systèmes de contrôle interne.

**1.4.1. Séparation des tâches :** comme d'autres auteurs, Apperçel et Valognes insistent sur la nécessité de séparer les responsabilités pour minimiser les risques d'erreurs et de fraudes. Ils affirment que « la séparation des tâches est un principe incontournable pour assurer la sécurité des opérations et éviter les conflits d'intérêts ». (Apperçel & Valognes, *Audit et contrôle interne*, 2022)

**1.4.2. Maîtrise des risques :** ils soulignent l'importance de maîtriser les risques à travers des processus de contrôle bien définis. Selon eux, « un contrôle interne efficace est fondé sur

l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques spécifiques auxquels l'entreprise est exposée » (Appercel & Valognes, Audit et controle interne, 2022)

**1.4.3. Documentation et traçabilité :** Appercel et Valognes insistent sur la nécessité de documenter les processus pour garantir la traçabilité. Ils déclarent que « sans une documentation adéquate, il est impossible de garantir la traçabilité des opérations et d'assurer un audit efficace » (Appercel & Valognes, Audit et controle interne, 2022)

**1.4.4. Amélioration continue :** les auteurs mettent également l'accent sur la nécessité d'une révision et d'une amélioration constantes des systèmes de contrôle interne. Ils expliquent que « le contrôle interne doit être régulièrement révisé pour s'adapter aux changements internes et externes, garantissant ainsi sa pertinence et son efficacité » (Pigé, 2024)

Pour compléter l'analyse des principes fondamentaux du contrôle interne, il est important de noter que d'autres auteurs abordent des principes non mentionnés par les auteurs précédemment cités. Bien que leur vision soit enrichissante, elle ne couvre pas tous les aspects présents dans la littérature.

Ainsi d'autres auteurs ajoutent des principes tels que :

**1.4.5. Communication interne efficace :** Rousseau et Bernard insistent sur l'importance d'une communication claire et fluide au sein d'une entreprise dont ils déclarent : « la communication interne est un pilier du contrôle interne ; elle garantit que les bonnes informations sont transmises aux bonnes personnes au bon moment » (Rousseau & Bernard, 2013)

**1.4.6. Formation et sensibilisation :** selon Benoît Pigé, la formation continue des employés sur les pratiques de contrôle internes est cruciale. Il insiste sur le fait que le contrôle interne ne peut être efficace sans la participation active de tous les membres de l'organisation, qui doivent comprendre leur rôle dans le maintien de l'intégrité des processus. (Pigé, 2024)

## **1.5. L'audit interne comme un outil d'appréciation du contrôle interne**

L'audit interne joue un rôle clé dans l'évaluation du contrôle interne, avec des nuances propres à chaque auteur.

Pour Romain Appercel et Frédéric Valognes, l'audit interne « apporte une assurance indépendante et objective », en identifiant les faiblesses des contrôles et en vérifiant leur conformité et efficacité.

Benoît Pigé, quant à lui, voit l'audit interne comme un levier stratégique pour évaluer l'efficacité des procédures et la gestion des risques, affirmant que l'audit « doit non seulement vérifier la conformité, mais aussi évaluer leur efficacité dans la prévention des risque ».

Laurent Rousseau et Frédéric Bernard partagent cette vision en soulignant que l'audit interne « permet d'identifier les faiblesses et les zones à risque », tout en garantissant que le contrôle interne reste pertinent face aux évolutions.

D'après ces trois visions, on synthétise que, l'audit interne apporte une assurance indépendante, évalue l'efficacité des contrôles et identifie les faiblesses et les risques. Il ne se limite pas à vérifier la conformité des procédures, mais participe aussi à leur amélioration continue. Enfin, on peut dire que ces auteurs s'accordent sur le fait que l'audit interne est un outil indispensable pour évaluer, renforcer, et améliorer continuellement les systèmes de contrôles internes.

## **2. la norme ISO 9001 : Système Management de la Qualité et la performance d'entreprise**

Laurent Rousseau et Frédéric Bernard, perçoivent l'audit interne comme un élément central de la gouvernance d'entreprise, en assurant la conformité des processus internes avec les normes de qualité telles que l'ISO 9001. Selon eux, l'audit interne va au-delà de la simple vérification des procédures ; il doit également évaluer l'efficacité des systèmes mis en place pour garantir la qualité et identifier les domaines nécessitant des améliorations. Ils insistent sur le fait que l'audit interne doit permettre à l'entreprise de maintenir un haut niveau de performance en s'assurant que les processus sont à la fois conformes et optimisés. (Rousseau & Frédéric, contrôle interne, 2013)

### **2.1. La présentation de la norme ISO 9001**

Dans cette première partie, nous allons explorer en détail la norme ISO 9001, en commençant par la définition du SMQ, ses objectifs, ses principes fondamentaux, ainsi que ses structures et avantages.

#### **2.1.1. La définition de la norme ISO 9001**

La norme ISO 9001 est une norme internationale qui spécifie les critères pour un système de management de la qualité (SMQ). Publiée par l'organisation internationale de normalisation (ISO), elle est applicable à toute organisation, indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activité. La dernière version de cette norme est celle de 2015. La norme ISO 9001 repose sur

plusieurs principes clés, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, une approche par processus et l'amélioration continue. Son objectif principal est d'assurer que les organisations répondent de manière cohérentes aux exigences de leurs clients et des autres parties prenantes. (Virmaux, 2019)

### 2.1.2. Les Objectifs de la norme ISO 9001

Les principaux objectifs de système de management de la qualité sont résumés comme suit :

- **Amélioration continue** : favoriser une culture d'amélioration continue des processus et des systèmes.
- **Satisfaction des clients** : assure que les besoins et attentes des clients sont compris et systématiquement satisfaits.
- **Conformité réglementaire** : aide les organisations à respecter les exigences légales et réglementaire applicables.
- **Efficacité opérationnelle** : optimiser les processus pour réduire les déchets et les inefficacités.

### 2.1.3. Les principes de la norme ISO 9001

Parmi les principes de système de management de la qualité, on trouve (Virmaux, Norme ISO 9001 Version 2015 SYSTEMES DE MANAGMENT DE LA QUALITE, 2019):

- **Orientation client** : comprendre et répondre aux besoins des clients.
- **Le leadership** : les dirigeants établissent une unité de but et dirigent l'organisation vers ses objectifs.
- **L'implication du personnel** : le personnel à tous les niveaux est l'essence de l'organisation, et leur pleine implication permet d'utiliser leurs capacités pour le bénéfice de l'organisation.
- **L'approche processus** : les résultats souhaités sont atteints plus efficacement lorsque les activités et les ressources sont gérées comme des processus.
- **L'amélioration continue** : l'amélioration continue de la performance globale de l'organisation devrait être un objectif permanent.
- **La prise de décision fondée sur des preuves** : les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations.
- **Le management des relations avec les parties intéressées** : les organisations doivent gérer leurs relations avec les parties intéressées pertinentes pour optimiser leur performance.

### **2.1.4. La structure de la norme ISO 9001**

La norme est structurée selon la méthode HLS (High-Level Structure), ce qui la rend compatible avec d'autres normes ISO. Elle se divise en plusieurs sections principales (Virmaux, Norme ISO 9001 Version 2015 SYSTEME DE MANAGMENT DE LA QUALITE, 2019):

#### **1. Contexte de l'organisation**

Comprendre l'organisation et son contexte, comprendre les besoins et attentes des parties intéressées, déterminer le champ d'application du SMQ, et établir le SMQ.

#### **2. Leadership**

Engagement et leadership de la direction, y compris la politique qualité, les rôles, les responsabilités et les autorités au sein de l'organisation.

#### **3. Planification**

Action pour aborder les risques et opportunités, définir des objectifs qualité et planifier leur atteinte, ainsi que la planification des changements.

#### **4. Support**

Gestion des ressources, compétences, sensibilisation, communication et informations documentées.

#### **5. Réalisation des activités opérationnelles**

Planification et contrôle opérationnels, exigences relatives aux produits et services, conception et développement, contrôle des processus, des produits et des services fournis par des prestataires externes, production et prestation de services, libération des produits et services, et contrôle des éléments de sortie non conformes.

#### **6. Evaluation des performances**

Surveillance, mesure, analyse et évaluation, audit interne et revue de direction

#### **7. Amélioration**

Gestion des non-conformités et actions correctives, ainsi que l'amélioration continue du système de management de la qualité.

### 2.1.5. La roue de Deming

La norme ISO 9001 intègre également un concept clé connu sous le nom de la **Roue de Deming** (ou cycle PDCA), qui est essentiel pour l'amélioration continue du SMQ. Le cycle PDCA se compose de quatre phases :

**2.1.5.1. Plan (planifier) :** identifier et analyser le problème ou l'opportunité, établir des objectifs et développer des plans pour atteindre ces objectifs.

**2.1.5.2. Do (faire) :** mettre en œuvre le plan en appliquant les stratégies et les actions définies.

**2.1.5.3. Check (vérifier) :** surveiller et mesurer les processus et les produits par rapport aux politiques, objectifs et exigences, et rendre compte des résultats.

**2.1.5.4. Act (agir) :** prendre des mesures pour améliorer les performances en fonction des résultats de la phase de vérification.

Ce cycle PDCA permet aux organisations de s'engager dans une amélioration continue et systématique, en s'assurant que les changements sont efficaces et durables. (Virmaux, Norme ISO 9001 Version 2015, 2019)

### 2.1.6. Les exigences clés de la norme ISO 9001

Les exigences clés de la norme ISO 9001 sont les suivantes (Virmaux, Norme ISO 9001 Version 2015, 2019):

- **Gestion des documents :** création, mise à jour, et contrôle des documents nécessaires pour le système de management de la qualité.
- **Analyse des risques et opportunités :** identifier et traiter les risques et opportunités pour prévenir les effets indésirables et rechercher les améliorations.
- **Objectifs qualité :** définir des objectifs mesurables alignés avec la politique qualité.
- **Audits internes :** réaliser des audits internes réguliers pour vérifier l'efficacité du SMQ.
- **Revue de direction :** la direction doit périodiquement revoir le SMQ pour s'assurer de sa pertinence, de son adéquation et de son efficacité.

### 2.1.7. La mise en œuvre de la norme ISO 9001

Pour mettre en œuvre la norme ISO 9001, il est essentiel de suivre les étapes suivantes :

- **Engagement de la direction :** la direction doit s'engager pleinement et fournir les ressources nécessaires.

- **Formation et sensibilisation** : former le personnel aux exigences de la norme et les sensibiliser à l'importance du système de management de la qualité.
- **Documentation** : créer et maintenir la documentation nécessaire pour le système de management de la qualité.
- **Analyse et gestion des risques** : identifier, analyser et gérer les risques et opportunités.
- **Amélioration continue** : mettre en place des processus pour l'amélioration continue du système de management de la qualité.

-

### 2.1.8. Les principaux avantages de la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 offre de nombreux avantages, parmi lesquels :

- **Amélioration de la satisfaction client** : grâce à une meilleure compréhension et satisfaction des exigences des clients.
- **Efficacité opérationnelle accrue** : grâce à une approche processus bien définie.
- **Réduction des erreurs et des défauts** : grâce à une meilleure gestion des processus et des risques.
- **Accès à de nouveaux marchés** : grâce à la reconnaissance internationale de la certification ISO 9001.
- **Amélioration de l'image de marque et de la crédibilité de l'organisation.**

La norme ISO 9001 est un outil puissant pour améliorer la qualité et la performance des organisations. En adoptant cette norme, les entreprises peuvent non seulement satisfaire leurs clients, mais aussi améliorer leur efficacité opérationnelle, réduire les risques et accroître leur compétitivité sur le marché. (Virmaux, Norme ISO 9001 Version 2015, 2019)

## 2.2. L'impact de la norme ISO 9001 sur la performance à travers l'audit interne et le contrôle interne

Dans cette partie, nous explorerons comment la norme ISO 9001 influence la performance de l'entreprise à travers son interaction avec l'audit interne et le contrôle interne. Nous examinerons en détail les relations entre ces éléments afin de comprendre comment le système de management de la qualité peut soutenir l'amélioration continue et l'efficacité des processus internes.

### 2.2.1. La norme ISO 9001 et l'audit interne : un cadre structurant pour assurer la qualité et la performance

Benoît Pigé ainsi que Laurent Rousseau et Frédéric Bernard partagent une vision commune de l'importance de l'audit interne dans le cadre de la norme ISO 9001, bien que leurs approches présentent des nuances spécifiques.

Pour Benoît Pigé, l'audit interne est un levier stratégique pour garantir la conformité aux exigences de l'ISO 9001, tout en améliorant la performance globale de l'entreprise. Il considère que l'audit interne ne se limite pas à la vérification des processus, mais qu'il doit également être un outil d'amélioration continue. Selon lui : « l'audit interne permet d'apporter un regard critique sur l'organisation, tout en contribuant à la pérennité de l'entreprise en garantissant l'efficacité des contrôles internes et l'alignement sur les objectifs de performance. » (Pigé, *Audit et contrôle interne*, 2024)

Cette vision place l'auditeur interne au cœur de la stratégie de qualité et de performance, en assurant que les systèmes de contrôles interne renforcent les processus de l'entreprise.

De leur côté, Laurent Rousseau et Frédéric Bernard insistent davantage sur le rôle de l'audit interne en tant que garant de la qualité à travers le respect strict des exigences de l'ISO 9001. Pour eux, l'audit interne doit avant tout s'assurer que les processus répondent aux critères de qualité établis par la norme et qu'ils sont exécutés efficacement. Ils soulignent que « l'auditeur interne doit non seulement évaluer la conformité, mais aussi identifier les opportunités d'amélioration qui peuvent accroître la performance de l'organisation. ». Selon leur vision l'audit interne est comme un cadre structurant qui non seulement assure la qualité, mais renforce également la performance en identifiant les lacunes et en recommandant des actions correctives. (Rousseau & Bernard, *Contrôle interne*, 2013)

En résumé, tandis que Benoît pigé accorde une importance majeure à l'audit interne en tant qu'instrument stratégique de gestion de la performance, Rousseau et Bernard se concentrent davantage sur l'application rigoureuse de la norme ISO 9001 pour garantir la qualité et améliorer les processus internes. Toutefois, ces deux visions se rejoignent sur le fait que l'audit interne, lorsqu'il est bien exécuté, est un facteur clé dans l'amélioration continue et la performance globale de l'organisation.

### **2.2.2. Contrôle interne, ISO9001 et performance : une relation étroitement liée pour l'amélioration continue de l'entreprise**

Laurent Rousseau et Frédéric Bernard et Benoît Pigé, soulignent tous l'importance de la norme ISO 9001 pour améliorer la performance des entreprises, mais avec des visions distinctes sur la relation entre cette norme, le contrôle interne, et la performance.

Pour Rousseau et Bernard, la norme ISO 9001 constitue un cadre structurant qui vise à garantir la qualité tout en contribuant indirectement à la performance. Selon eux, le contrôle interne est l'un des piliers de la norme, car il assure la conformité aux exigences de qualité à chaque étape des processus internes. Ils affirment que « la mise en œuvre efficace de la norme ISO 9001 dépend de la robustesse du contrôle interne, lequel permet de surveiller et de corriger les écarts par rapport aux exigences de qualité ». En d'autres termes, le contrôle interne, selon leur vision, est un mécanisme de garantie de la qualité qui, par extension, améliore la performance globale de l'entreprise en identifiant les points faibles et en suggérant des améliorations continues. (Rousseau & Bernard, Contrôle interne, 2013)

De son côté, Benoît Pigé élargit cette vision en insistant sur le fait que la norme ISO 9001 ne se contente pas d'assurer la qualité, mais qu'elle joue également un rôle déterminant dans la gestion de la performance à travers un contrôle interne optimisé. Selon Pigé, « le contrôle interne, dans le cadre de l'ISO 9001, ne doit pas simplement veiller à la conformité, mais doit être un outil stratégique pour maximiser l'efficacité des processus internes et contribuer à la performance durable de l'entreprise ». Ainsi, pour Benoît Pigé, l'ISO 9001 et le contrôle interne doivent travailler ensemble non seulement pour garantir la qualité, mais aussi pour renforcer la performance en intégrant des pratiques de gestion de risques et d'amélioration continue. (Pigé, Audit et contrôle interne, 2024)

En composant ces deux visions, on synthétise que Rousseau et Bernard mettent l'accent sur la conformité et la qualité, en voyant le contrôle interne comme garant de la rigueur des processus. Pigé, quant à lui, considère le contrôle interne sous ISO 9001 comme un levier stratégique visant à optimiser la performance globale. Les deux s'accordent sur l'importance de la norme pour renforcer le système de contrôle interne et améliorer la performance.

### **2.2.3. L'impact de l'audit interne sur l'évaluation du contrôle interne et la performance**

L'audit interne, lorsqu'il est bien réalisé, permet d'évaluer la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. « Le rôle de l'audit interne, notamment dans le cadre de la norme ISO 9001, est de garantir que le système de management de la qualité fonctionne efficacement et qu'il contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ». Selon lui l'audit interne identifie les forces et les faiblesses des processus, en offrant des recommandations pour améliorer la conformité et la performance, tout en sécurisant les opérations de l'entreprise et renforçant l'efficacité et l'efficacité des processus. (Pigé, Audit et controle interne, 2024)

Pigé, met en avant l'importance de l'audit interne dans la gestion des risques et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, en lien avec les objectifs de performance de l'entreprise. Il souligne que la norme ISO 9001, axée sur l'amélioration continue, exige un audit interne rigoureux, qui va au-delà de la conformité pour évaluer la performance des processus et leur alignement sur les objectifs stratégiques, dont il insiste également sur l'intégration de l'audit interne dans une approche globale de la gouvernance d'entreprise, en affirmant que celui-ci contribue à la pérennité de l'organisation en garantissant l'efficacité des contrôles internes et l'atteinte des objectifs de performance. (Pigé, Audit et controle interne, 2024)

En concluant, l'audit interne en lien avec la norme ISO 9001, joue un rôle crucial dans l'évaluation et l'amélioration du contrôle interne, en assurant que les processus sont conformes, performant et alignés sur les objectifs stratégiques. Il contribue à la gestion des risques, à l'amélioration continue et à la performance globale des entreprises, en offrant des recommandations concrètes pour renforcer à la fois la conformité et l'efficacité de l'organisation.

## **Section3 : la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise**

Cette section se focalise sur deux concepts clés pour la performance de l'entreprise : l'identification et la gestion des risques par l'audit interne, ainsi que, l'audit interne an tant qu'outil d'aide à la prise de décision. Nous examinerons comment ces deux approches se complètent pour renforcer la sécurité et l'efficacité des processus décisionnels, tout en permettant une meilleure maitrise de risque d'entreprise.

### **1. identification et gestion des risques de l'entreprise par l'audit interne**

Dans cette première partie de la section, nous allons nous pencher sur plusieurs aspects fondamentaux de la gestion des risques. Tout d'abord, nous clarifierons la définition du risque

afin de bien comprendre ce concept clé. Ensuite, nous explorerons les différentes formes de risques que les entreprises peuvent rencontrer, en précisant leurs caractéristiques spécifiques. La suite sera consacrée à l'étude de la gestion et la maîtrise des risques, en mettant l'accent sur les méthodes et stratégies employées pour réduire leur impact. Enfin, nous analyserons le rôle de l'audit interne dans ce processus de maîtrise de risques, en soulignant son importance pour assurer une gestion efficace et sécurisée des risques identifiés.

### 1.1. Définition du risque

Le risque se décline en diverses définitions selon la discipline qui l'étudie, que ce soit en mathématiques, économie, finance, psychologie, neurosciences ou science de l'ingénieur.

Dans la littérature économique, le risque est perçu comme une ressource à allouer, bien que difficile à évaluer en raison de son invisibilité. Il est considéré comme un élément des politiques monétaires, des théories de la valeur et de l'utilité, et est défini scientifiquement, même si sa valeur n'est pas exacte. Le risque combine l'opportunité et sécurité : il peut être récompensé s'il est volontaire (prise de risque en capital), mais doit être couvert s'il est involontaire. Knight et Keynes distinguent le risque, mesurable par les probabilités, de l'incertitude qui ne l'est pas. Ellsberg ajoute la notion d'ambiguïté, où seule une partie de l'information est probabilisée. Keynes souligne que l'incertitude reflète mieux la réalité que les modèles probabilistes, tandis qu'Ellsberg montre que les agents préfèrent les événements dont la probabilité est connue. (Pierandrei, 2019)

« 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. ». (Thiéry-Dubuisson, 2004)

Le risque selon James Lam est « toute incertitude qui peut affecter la réalisation des objectifs d'une entreprise ». Contrairement à la vision traditionnelle du risque perçu uniquement comme une menace, Lam adopte une approche plus nuancée, où le risque peut également représenter des opportunités potentielles pour l'entreprise.

Ils sont classés selon trois niveaux à savoir :

- Risques mineurs : ce sont des risques qui, bien qu'existants, ont peu de chance de provoquer des perturbations majeures. Par exemple, une légère baisse de productivité temporaire.

- Risques modérés : ceux-ci présentent un impact plus substantiel sur l'entreprise. Leur occurrence peut exiger des ajustements significatifs, mais sans mettre en péril la survie de l'organisation.
- Risques majeurs : des événements catastrophiques qui pourraient menacer la viabilité même de l'entreprise. Par exemple, une crise financière majeure ou un problème de conformité légale entraînant des sanctions sévères.

## **1.2. Les formes de risques**

Philippe Jorion a élaboré une classification des risques pour hiérarchiser les menaces auxquelles les entreprises sont confrontées. « Classer les risques permet de mieux comprendre où se situent les vulnérabilités de l'entreprise et de focaliser les efforts de gestion là où l'impact serait le plus dévastateur ». Selon lui, tous les risques n'ont pas le même impact potentiel, d'où l'importance de prioriser les actions en fonction de la gravité et de la probabilité des risques. (Jorion, 2006)

Jorion définit plusieurs catégories de risques qui reflètent les différentes sources de perturbation pour une entreprise :

### **1.2.1. Risques de marché**

Ils sont liés aux fluctuations des variables financières (comme les taux d'intérêt ou les prix des actifs) et peuvent entraîner des pertes directes. Jorion considère que ces risques, bien que souvent gérables via des outils comme le hedging, peuvent être particulièrement volatils et nécessitent une surveillance continue.

### **1.2.2. Risques de crédit**

« Les risques de crédit peuvent sembler sous contrôle jusqu'à ce qu'il se réalisent, ce qui peut provoquer une cascade de défaillances ». Ils concernent l'incapacité d'une contrepartie à respecter ses obligations financières. Il insiste sur le fait que ces risques sont souvent sous-estimés jusqu'à ce qu'un défaut survienne, ce qui les rend potentiellement plus dangereux que les risques de marché.

### **1.2.3. Risques opérationnels**

Sont liés aux erreurs humaines, aux pannes de systèmes ou aux fraudes. Il souligne qu'ils sont difficiles à anticiper et à mesurer précisément, mais qu'ils peuvent causer des dégâts considérables lorsqu'ils surviennent.

#### **1.2.4. Risques de liquidité**

Jorion les définit comme des risques liés à l'incapacité de l'entreprise à convertir ses actifs en liquidités rapidement pour couvrir ses obligations financières. Ils sont souvent perçus comme particulièrement dangereux, car ils peuvent conduire à des crises de solvabilité « la crise de liquidité est souvent le précurseur de l'effondrement financier ».

#### **1.2.5. Risque juridiques et réglementaires**

Ces risques résultent de modifications législatives ou de sanctions pour non-respect des normes. Jorion note que, bien qu'ils soient moins fréquents, leur impact peut être très significatifs, notamment en raison des amendes et des restrictions qui peuvent en découler.

En résumé, la classification des risques par cet auteur n'est pas seulement une simple organisation des menaces, mais un processus stratégique destiné à optimiser la gestion des risques, en mettant en avant ceux qui peuvent causer le plus de dommages. Il insiste sur l'importance de la hiérarchisation pour mieux allouer les ressources et anticiper les crises potentielles.

### **1.3. Gestion et maîtrise de risque**

Toute activité économique est intrinsèquement exposée à des risques susceptibles de compromettre l'entreprise, son fonctionnement, sa rentabilité, son développement, voire sa pérennité. Face à cette réalité, il incombe au dirigeant d'identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée, d'en évaluer les conséquences et la gravité, puis de mettre en place des mesures pour en assurer une gestion optimale. James Lam propose une approche méthodique pour l'évaluation et la gestion des risques dans les entreprises, fondée sur des étapes bien structurées qui permettent non seulement de les évaluer, mais également de les traiter, de les suivre et de les contrôler. (Lam, 2014)

#### **1.3.1. Identification des risques**

La première étape de la gestion des risques, selon Lam, est l'identification, qui consiste à recenser tous les risques potentiels, même ceux paraissant insignifiants. Cette étape, essentielle pour la suite du processus, repose sur des méthodes telles que les ateliers de brainstorming, les interviews avec des experts, et l'analyse des processus internes.

#### **1.3.2. Évaluation des risques**

L'évaluation des risques est la deuxième étape. Elle consiste à mesurer la probabilité d'occurrence de chaque risque et à en quantifier l'impact potentiel sur l'entreprise. Selon l'auteur, cette évaluation doit être basée sur des données précises et sur des méthodes

quantitatives comme la Value at Risk (VaR). L'objectif est de hiérarchiser les risques en fonction de leur gravité. Dont, il recommande quelques principaux outils à savoir :

- **La probabilité d'occurrence** : évaluer la chance que le risque se matérialise.
- **L'impact potentiel** : déterminer la gravité de ce risque sur les objectifs de l'entreprise (financier, opérationnel, etc.).
- **La matrice des risques** : croiser la probabilité et l'impact pour prioriser les actions.

### 1.3.3. Traitement des risques

Une fois les risques identifiés et évalués, l'étape suivante est leur traitement. Lam suggère quatre stratégies principales pour traiter les risques :

- **Eviter le risque** : prendre des mesures pour éviter que le risque ne se matérialise
- **Réduire le risque** : mettre en place des actions qui diminuent la probabilité ou l'impact du risque.
- **Transférer le risque** : utiliser des moyens comme les assurances ou des contrats pour transférer la responsabilité à une autre partie.
- **Accepter le risque** : reconnaître le risque et décider de l'assumer si son impact est jugé acceptable.

Le traitement des risques inclut donc une analyse coûts-avantages pour choisir la stratégie la plus efficace en fonction des ressources disponibles.

### 1.3.4. Suivi et contrôle des risques

Le suivi et le contrôle des risques sont essentiels pour garantir l'efficacité des mesures de traitement mises en place. James Lam recommande l'utilisation d'indicateurs clés de risque (KRI) pour détecter tout changement dans le profil de risque de l'entreprise. Il souligne également l'importance de réviser régulièrement la stratégie de gestion des risques pour l'adapter aux évolutions internes et externes.

## 1.4. Le rôle de l'audit interne dans la gestion et la maîtrise de risques :

Plusieurs auteurs, chacun avec une perspective unique, ont exploré et développé différentes visions sur le rôle crucial de l'audit interne dans la gestion et la maîtrise des risques d'entreprise. Nous allons ainsi aborder les points de vue de certains d'entre eux, dont les travaux sont particulièrement pertinents, afin de mieux comprendre les diverses perspectives sur ce concept fondamental.

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objective. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au

Conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement. (Selim & McNamee, 2004)

« L'audit interne doit être intégré dans la culture d'entreprise pour assurer une gestion proactive des risques. » Norman Marks, perçoit l'audit interne non pas seulement comme un vérificateur, mais comme un acteur stratégique clé pour améliorer la gestion des risques. Marks affirme que « l'audit interne est indispensable pour assurer une évaluation continue des risques, et il doit travailler en étroite collaboration avec la direction pour identifier et anticiper les risques émergents ». L'audit interne ne doit pas se contenter de vérifier la conformité, mais doit également offrir des recommandations pratiques pour améliorer les processus de gestion des risques. Marks souligne que l'audit interne, en s'intégrant profondément dans la culture d'entreprise, contribue à une gestion proactive des risques et favorise l'alignement des stratégies de gestion avec les objectifs globaux de l'entreprise. (Marks, 2015)

L'audit interne est l'un des leviers de contrôle les plus efficaces pour équilibrer la prise de risque et la gestion des incertitudes. Robert Simon, voit l'audit interne comme un mécanisme de contrôle qui permet de surveiller les risques à travers l'ensemble de l'organisation. L'audit interne aide à ajuster les systèmes de gestion des risques en fonction des évolutions stratégiques et environnementales. Simon explique que : « l'audit interne est un pilier des systèmes de contrôle, garantissant que les processus sont en phase avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ». Donc le rôle de l'audit interne consiste à vérifier que les systèmes de gestion des risques sont suffisamment robustes pour anticiper les risques tout en maintenant un équilibre entre innovation et sécurité. (Simons, 1994)

« L'audit interne contribue à renforcer la gouvernance en assurant que les pratiques de gestion des risques sont constamment améliorées. » L'audit interne est présenté par Jacques Renard, comme un outil de maîtrise des risques qui joue un rôle transversal au sein de l'organisation. Il insiste sur la nécessité pour l'audit interne de participer à la mise en place d'un système de contrôle interne performant, permettant d'identifier, d'évaluer et de suivre les risques. Il souligne que « L'audit interne doit être un partenaire actif de la direction pour garantir que les stratégies de gestion des risques sont bien mises en œuvre et qu'elles répondent aux évolutions des risques internes et externes. » (Renard, 2017)

Ces auteurs, chacun à leur manière, soulignent que l'audit interne va au-delà du simple contrôle des pratiques. Norman Marks et Robert Simons s'accordent sur le fait que l'audit interne doit être intégré dans la stratégie globale de gestion des risques, en collaborant étroitement avec la direction et en offrant des recommandations pour ajuster les systèmes de gestion. Jacques Renard, pour sa part, voit l'audit interne comme un partenaire clé pour la direction, garantissant la mise en œuvre efficace des stratégies de maîtrises des risques tout en renforçant la gouvernance.

## **2. l'audit interne comme un outil d'aide à la prise de décision**

Avant de détailler les éléments spécifiques liés à la prise de décision, il convient d'abord de comprendre en quoi consiste ce processus complexe et comment l'audit interne peut contribuer de manière significative à chacune de ses étapes.

### **2.1. La 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. (Lasary, 2001)

Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles. » (Bellut, 2002)

« 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. ». (Brennemann & Sépari, 2001)

« une décision est un acte de choix parmi un ensemble d'options, dans un contexte d'information limité » (Simon, 1997)

« une décision efficace est une décision qui transforme la connaissance en action productive » (Drucker, 2006)

### **2.2. Les étapes de décision**

Une prise de décision passe par plusieurs étapes, dont Peter Drucker qui est souvent considéré comme le père du management moderne, propose un cadre en cinq étapes pour une prise de décision efficace. Et chaque étape a un rôle précis pour assurer que la décision soit bien pensée et productive :

**2.2.1. Définir le problème :** cette 1<sup>ère</sup> étape consiste à comprendre clairement quel problème ou quelle opportunité nécessite une décision. Pour lui, la définition précise du problème est cruciale, car « the most common source of mistakes in management decisions is the emphasis on finding the right answer rather than the right question ». C'est l'étape qui permet de s'assurer que les efforts sont concentrés sur la véritable question à résoudre. (Drucker, *The Practice of Management*, 2006)

**2.2.2. Analyser les alternatives :** une fois le problème défini, l'étape suivante consiste à explorer les différentes options disponibles. Cette analyse doit être systématique, en tenant compte des avantages et des inconvénients de chaque alternative. Drucker souligne l'importance d'évaluer les conséquences de chaque option, notamment en termes de coûts, de risques et d'opportunités. (Drucker, *The Practice of Management*, 2006)

**2.2.3. Évaluer les risques :** Drucker insiste sur la nécessité de comprendre les implications de chaque alternative, y compris les risques inhérents. Il écrit "In every decision there is a risk element. The larger the decision, the greater the risk". Cette étape vise à réduire l'incertitude en identifiant et en quantifiant les risques associés à chaque option. (Drucker, *The Practice of Management*, 2006)

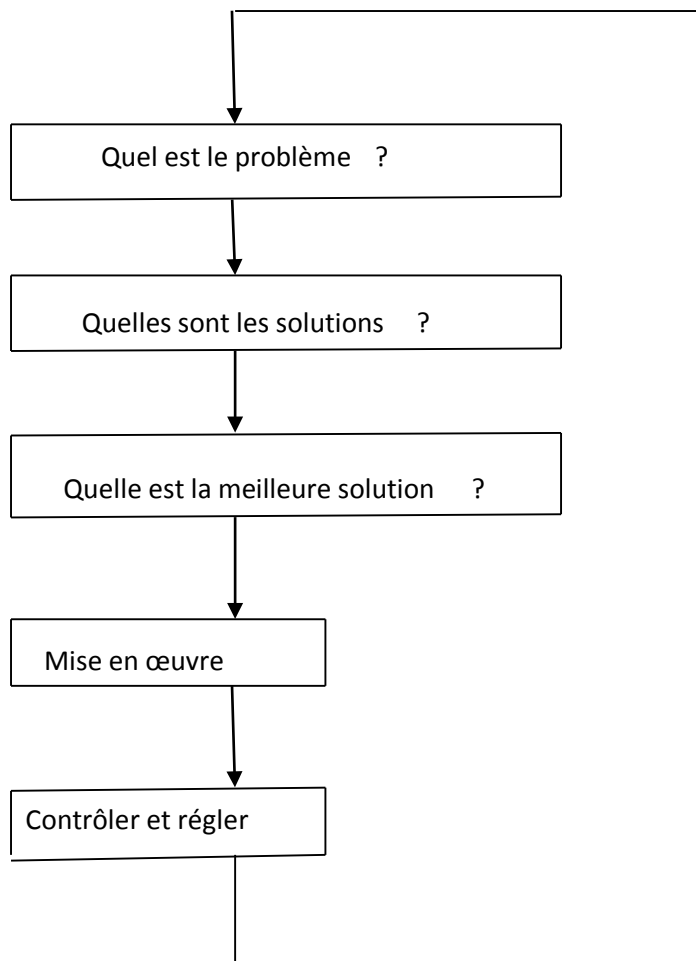
**2.2.4. Prendre une décision :** après l'évaluation des alternatives et des risques, il est temps de choisir la meilleure option. Drucker insiste sur le fait que la prise de décision doit être fondée sur des critères objectifs et stratégiques. "The effective decision-maker is guided by a principle of economy of effort: The minimum of resources to achieve the maximum result". (Drucker, *The Practice of Management*, 2006)

**2.2.5. Mettre en œuvre et suivre la décision :** une décision n'a de valeur que si elle est mise en œuvre efficacement. Drucker souligne que la mise en œuvre est souvent négligée, mais qu'elle est essentielle pour transformer une bonne décision en résultats concrets. Il recommande un suivi régulier pour évaluer l'efficacité de la décision et apporter les ajustements nécessaires. (Drucker, *The Practice of Management*, 2006)

Le processus de décision selon Drucker vise à maximiser l'efficacité en réduisant l'incertitude, optimisant les ressources, et en assurant une progression structurée de l'entreprise vers ses objectifs. Une décision efficace, selon lui, résout le problème approprié avec les ressources disponibles au bon moment. Drucker souligne également l'importance de rester flexible pour ajuster les décisions en fonction des résultats obtenus.

Voici la figure N°01 : qui récapitule les étapes d'une décision :

**Figure N°01 : Les étapes d'une décision.**



**Source :** (T, J.F, P, & M, 2004)

### 2.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision

Chaque jour, les entreprises prennent de nombreuses décisions à différents niveaux hiérarchiques, toutes visant à atteindre des objectifs spécifiques. Face à la complexité croissante et l'instabilité de leur environnement, les décideurs doivent collecter une vaste quantité d'informations. Les systèmes d'information jouent un rôle crucial en produisant des données opérationnelles, financières, et juridiques, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitent aussi bien les données internes que celles issues de l'environnement externe, essentielles pour prendre des décisions pertinentes.

A cet effet, l'audit interne joue un rôle essentiel dans une entreprise, où il aide les décideurs à avoir une vision claire et objective de la situation de l'entreprise, facilitant ainsi des décisions éclairées. Il évalue les systèmes, les processus et les risques pouvant influencer les décisions. En identifiant les faiblesses, l'audit interne réduit les incertitudes et sécurise les choix stratégiques en s'appuyant sur des faits fiables et des analyses rigoureuses. (Drucker P. F., 2006)

L'audit interne est indispensable dans la prise de décision en entreprise, en fournissant des informations fiables et indépendantes sur les opérations, en identifiant les risques potentiels, et en améliorant les processus. Il aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées en se basent sur des faits concrets, tout en assurant la conformité de l'entreprise aux lois et réglementations. En soutenant la gouvernance et en réduisant les incertitudes, l'audit interne contribue à optimiser les choix stratégiques pour améliorer la performance globale de l'entreprise. (Reding, Sobel, & Anderson, 2013)

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les différentes dimensions de la performance organisationnelle, en mettant en avant des concepts fondamentaux tels que l'efficacité, l'efficience, et la rentabilité. Les outils de mesure et d'évaluation de la performance, comme le contrôle de gestion, le tableau de bord et les indicateurs de performance ont également été analysés.

Il a été démontré que l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation du contrôle interne et contribue de manière significative à l'amélioration continue de la performance. En parallèle, la norme ISO 9001, par ses exigences strictes en matière de management de la qualité, fournit un cadre structurant pour l'organisation, favorisant ainsi l'alignement des processus internes avec des standards de qualité reconnus.

L'analyse a ainsi révélé des éléments indiquant que l'audit interne, en renforçant le contrôle interne et en soutenant l'adoption de normes telles que l'ISO 9001, pourrait effectivement améliorer la performance. Toutefois, une validation plus approfondie sera effectuée dans les sections suivantes, à travers d'études pratiques et des analyses supplémentaires.

# **Chapitre 3**

**Pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise  
CUISINOX**

## **Introduction**

Dans ce présent chapitre, nous explorerons l'aspect pratique de l'audit en prenant pour exemple l'audit de la fonction d'achat au sein de CUISINOX. Nous commencerons par une présentation de l'entreprise d'objet d'étude. Ensuite, dans une deuxième section, nous détaillerons l'audit de la fonction d'achat, en décrivant le déroulement de cette mission selon la méthodologie exposée dans les chapitres précédents.

## **Section 1 : la présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section, nous présenterons le complexe CUISINOX en détaillant les caractéristiques de ses différentes structures hiérarchiques, ainsi que ses principes, objectifs et valeurs. Nous accordons une attention particulière à la direction des finances et comptabilité, où j'ai effectué mon stage pratique.

### **1. Présentation de complexe CUISINOX agro-alimentaire**

CUISINOX, est une entreprise privée à responsabilité limitée (SARL) créée en 2006, elle est l'une des entreprises leaders dans l'industrie de la fabrication de matériel et d'équipement destinés aux hôtels, cafés, restaurants, ainsi qu'aux équipements agroalimentaire en Algérie. Avec un capital social de 110 millions DA, l'entreprise dispose actuellement d'un siège social au niveau de Flikki, Azazga, Tizi-Ouzou et de sept point de vente situés à Azazga, Alger, Bejaïa, Sétif, Oran, Boussaâda, et Biskra. Elle a enregistré une croissance soutenue de ses capacités de production et de commercialisation, couvrant une grande partie des besoins du marché national.

CUISINOX, est un acteur majeur dans la fabrication et la commercialisation de matériel en INOX et de produits associés. L'entreprise se distingue par son savoir-faire et la qualité de ses produits, conformes aux normes requises et accompagné de garantie de longue durée. Via sa spécialisation, CUISINOX est équipé de machines industrielles, de moyens de transport avancés.

Elle offre une multitude de services afin de permettre de démarrer dans les meilleures conditions. De plus, elle dispose d'un stock suffisant de matière premières, ainsi que de moyens logistiques et d'un service de maintenance rapide, fiable et efficace pour tous les produits de l'entreprise.

### 1.1. Evolution et évènements marquants de l'entreprise

Depuis sa création, CUISINOX a franchi plusieurs étapes importantes dans son développement qui sont résumé dans le tableau suivant :

**Tableau N°07** : l'évolution et événements marquant de l'entreprise au cours des années

Années	Evènement marquants
2005	Création de la société
2006	début de la production à l'usine d'Azazga avec un petit effectif
2010	Ouverture d'un showroom à Alger
2014	Ouverture d'un showroom à Azazga
2016	Ouverture d'un showroom à Oran
2017	Augmentation du capital social de 60.000.000,00 DA à 110.000.000,00DA Ouverture s'un showroom à Bejaia
2018	Ouverture d'un showroom à Boussaâda Mise en place du logiciel de gestion Oddo
2019	Mise en place d'un système de management de qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.

**Source** : réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

#### 1.1.1. Partenariats et formation

En 2017, CUISINOX a signé plusieurs conventions de partenariat avec diverses institutions de formation pour mutualiser les compétences des étudiants et répondre aux besoins de l'entreprise en cadre qualifiés. Quinze étudiant en Master 2 dans les disciplines de l'électromécaniques, l'automatisme industriel, la finance et la comptabilité ont été retenus pour suivre une formation adaptée aux besoins de l'industrie. Parmi les partenaires de formation figurent :

- Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
- L'INSIM de Tizi-Ouzou
- Centre de formation Oued Aissi Tizi-Ouzou

#### 1.1.2. Mise en œuvre d'un système de management de la qualité

En 2019, l'entreprise a mis en place le système de management de la qualité ISO9001 version 2015 et a obtenu sa certification en 2021. Le siège social, l'unité de production et les sites de vente de CUISINOX ont été mis à niveau pour répondre aux exigences de cette norme.

La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes relatives au systèmes de management de la qualité. Elle définit les exigences pour l'organisation d'un système de

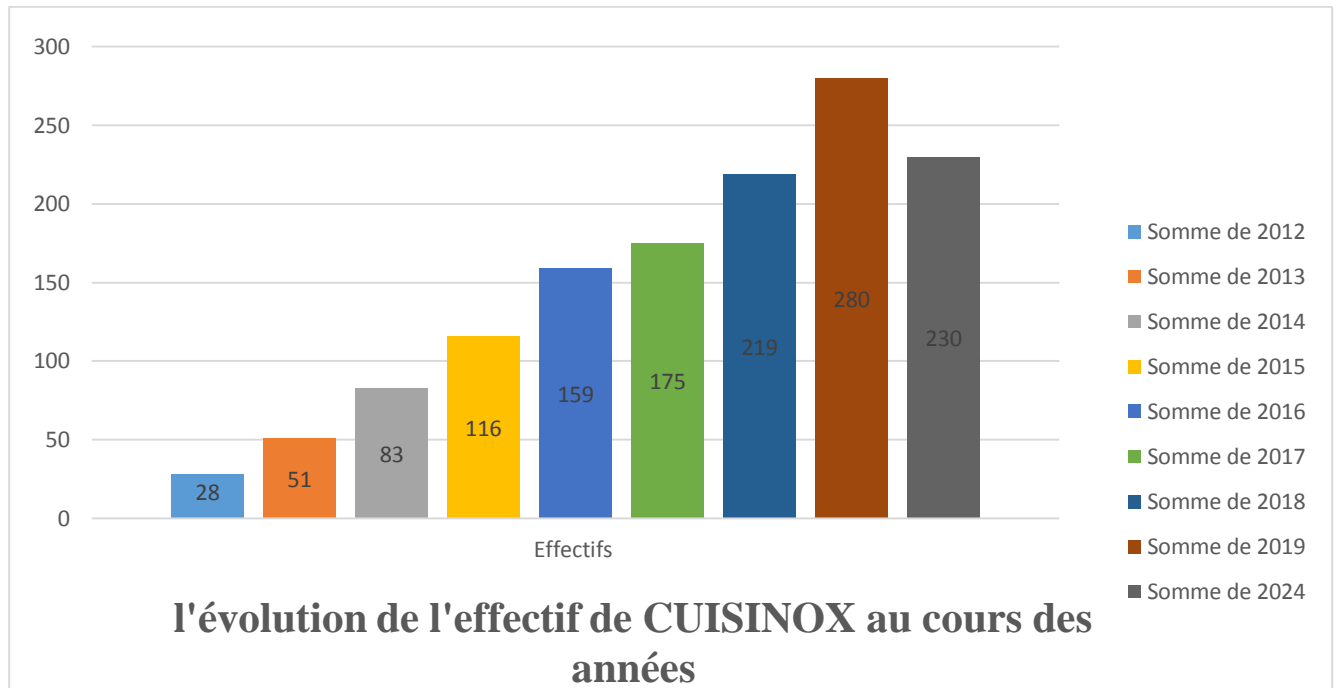
management de la qualité, servant de base à la certification de conformité de l'organisme. La version actuelle de la norme, datée de 2015, couvre quatre grands domaines :

- **Responsabilité de la direction** : exigences d'engagement et d'actions de la part de la direction pour piloter la démarche qualité.
- **Système qualité** : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis et la prise en compte de la démarche qualité.
- **Processus** : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- **Amélioration continue** : exigences de mesures et d'enregistrement de la performance à tous les niveaux, ainsi que l'engagement d'actions de progrès efficaces.

CUISINOX, aujourd'hui emploie plus de 200 employés pour fournir des produits de haute qualité dans les délais requis, grâce à des équipes de professionnels compétentes et engagés. Cet engagement a permis à l'entreprise d'obtenir la certification ISO 9001/2015, qui témoigne de l'amélioration continue de leurs processus de service et garantit la satisfaction des clients. Le bureau d'étude de CUISINOX, composé d'ingénieurs hautement qualifiés, maîtrise parfaitement l'utilisation de l'inox, assurant ainsi une fabrication précise et de qualité supérieure des produits.

### 1.1.3. Ressources Humaines

Au 31 août 2019, la SARL CUISINOX employait 219 salariés, en 2018 contre 175 en 2017, soit une augmentation de 25%. En 2024, l'entreprise compte entre 220 et 230 employés. L'évolution des effectifs est illustrée dans le diagramme suivant

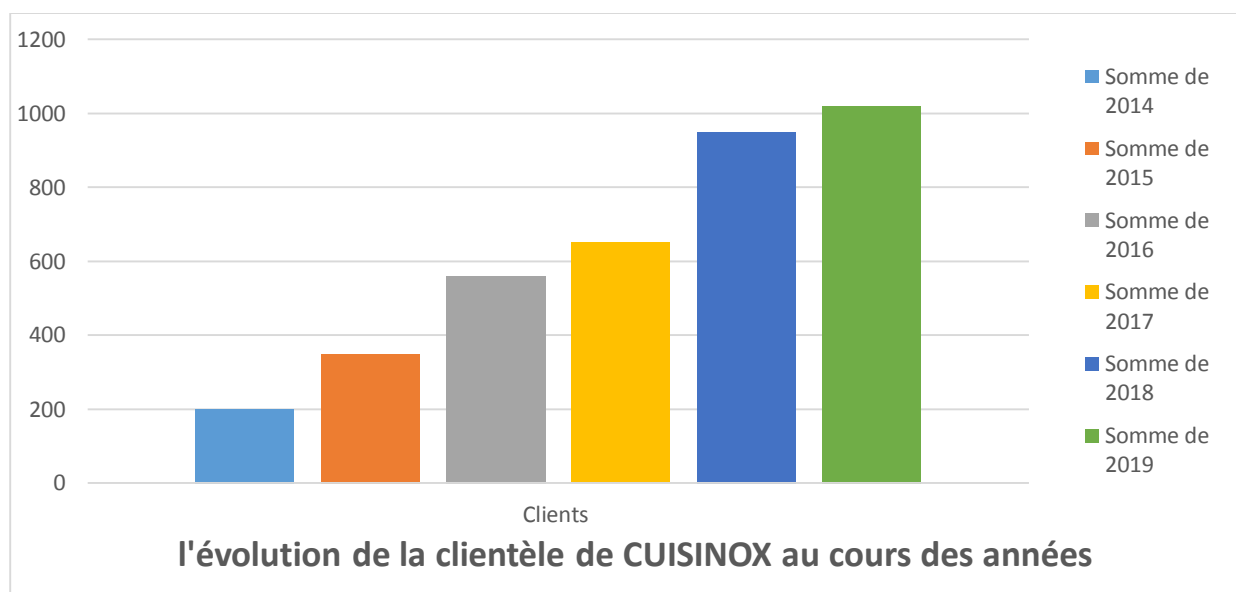
**Figure N°02 : L'évolution de l'effectif de CUISINOX au cours des années**

**Source :** établie à partir des données interne à l'entreprise CUISINOX.

#### 1.1.4. Portefeuille clients

Les domaines de consommation de matériel et d'équipement de cuisine sont pratiquement illimités, et CUISINOX bénéficie d'une vaste clientèle. L'organisation de l'entreprise est conçue pour atteindre ses objectifs tout en répondant aux besoins variés de ses clients, parmi lesquels figurent principalement des représentants, des grossistes, des industries (agroalimentaires et pharmaceutiques, etc.), ainsi que des institutions et administrations.

L'évolution de cette clientèle est illustrée dans le diagramme suivant

**Figure N°03 : L'évolution de la clientèle de CUISINOX au cours des années**

**Source :** établie à partir des données interne à l'entreprise CUISINOX

## 1.2. Les principaux objectifs et valeurs de CUISINOX

Pour approfondir notre compréhension, nous allons maintenant examiner de plus près les valeurs et comportements qui définissent l'éthique et la culture de CUISINOX.

### 1.2.1. Valeurs et comportements

CUISINOX, a mis en place un référentiel des valeurs qui doivent refléter un comportement exemplaire de la part des collaborateurs :

- **Ecoute et respect :** les relations saines basées sur le respect mutuel sont fondamentales pour la communication entre les personnes. Les collaborateurs doivent également respecter les clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, institutions, concurrents et la communauté dans son ensemble.
- **Intégrité et transparence :** l'entreprise exige un haut niveau d'éthique, de professionnalisme et d'intégrité, accompagné d'une transparence totale dans tous les actes de gestions et de management.
- **Solidarité et esprit d'équipe :** encourager le partage des savoirs et expériences, valoriser les collaborateurs, et favoriser l'implication et l'entraide.
- **Initiative et persévérance :** aller au-delà des actions planifiées, imaginer des solutions immédiates aux problèmes, anticiper les obstacles et faire preuve de ténacité pour les surmonter.

- **Courage et engagement** : chaque collaborateur est jugé sur ses actes et le respect de ses engagements. L'entreprise attend de ses employés qu'ils s'engagent pleinement, relèvent les défis et aient le courage de leurs opinions.

### 1.2.2. Les objectifs stratégiques

Les objectifs de CUISINOX peuvent être résumés comme suit :

- **Création de valeur ajoutée** : améliorer constamment la valeur ajoutée des produits et services.
- **Expansion nationale** : étendre la présence des produits sur tout le territoire national.
- **Optimisation de l'emploi** : maximiser les offres d'emploi sur le marché du travail.
- **Modernisation des installations** : moderniser les machines et techniques pour augmenter la production.
- **Positionnement sur le marché** : positionner les produits sur les marchés international grâce aux exportations.

### 1.3. Les activités et gammes de produit fabriquées au sein de l'entreprise CUISINOX

L'entreprise CUISINOX est spécialisée dans la production de matériel destiné à la cuisine professionnelle et à l'industrie agroalimentaire. Tous les produits sont fabriqués en acier inoxydable(INOX), et ils peuvent être des standards ou réalisés sur mesure selon les demandes spécifiques des clients.

#### 1.3.1. Équipements de production :

CUISINOX possède des machines et équipements de production ne nécessitant pas de compétences techniques avancées de la part du personnel, ce qui rend le processus de production flexible. Les équipements sont classés en plusieurs catégories selon le processus de fabrication : transformation, assemblage, finition, isolation, montage, appareillage, nettoyage, et emballage.

Voici les types de machines disponibles au sein de l'entreprise :

- Machines de transformation
- Equipements d'assemblage
- Equipement de finition
- Equipement de montage

En outre, CUISINOX dispose d'une flotte de moyens de transport mise à disposition de l'entreprise pour faciliter les opérations logistiques comme le montre le tableau ci-après

**Tableau n°08 : la liste des moyens de transport de CUISINOX**

Désignation	Quantité
CAMION PLATEAU	06
CAMIONETTE	03
VEHICULE COMMERCIAL	09
<b>Total</b>	<b>18</b>

**Source** : document interne à CUISINOX

### 1.3.2. Ateliers de fabrication

L'entreprise dispose de trois grands volets ou bien de trois ateliers importants :

#### A. Atelier neutre :

- **Plonge de cuisine** : fabriquées entièrement en inox, disponibles avec un égouttoir à gauche ou à droite, en dimensions standard et sur mesure.
- **Tables de travail** : fabriquées entièrement en inox, disponibles en dimensions standard et sur mesure avec diverses spécificités.
- **Hottes de cuisine** : fabriquées entièrement en inox, avec fixation murales renforcées, pouvant être centrale ou murales.

#### B. Atelier cuves :

- **Cuves isothermes de collecte de lait** : fabriquées entièrement en inox, disponibles en dimensions standard et sur mesure avec différentes spécificités.
- **Cuves réfrigérées** : fabriquées entièrement en inox, disponible en dimensions standard et sur mesure avec différentes spécificités.

#### C. Atelier froid :

Spécialisé dans la fabrication de matériel frigorifique, tels que :

- Armoires réfrigérées
- Armoire frigorifique
- Bains-marie

### 1.3.3. Gammes de produits fabriqués

CUISINOX conçoit des équipements personnalisés et innovants, adaptés aux exigences uniques de chaque client.

Voici quelques-unes des catégories de produits disponibles :

- Equipement pour boucherie, cuisson, froid, pâtisserie, pizzeria, ventilation, extraction, lait et fromagerie ;

- Equipement pour restauration, hôtels et collectivités :
  - Hottes en inox : murale et centrales, sur mesure à la demande du client.
  - Tables de travail en inox : sur mesure, avec étagères basses ou placards
  - Plonges en inox : éviers de cuisine avec un ou deux bacs, sur mesure.
  - Etagères inox : rayonnages sur plusieurs niveaux, sur mesure.
  - Bains-marie en inox : à plusieurs bacs.
  - Chariots de service en inox : à deux ou trois niveaux.
  - Armoires réfrigérées et tables réfrigérées : tours réfrigérées en inox.
  - Lave-mains en inox : avec commandes à genou ou/et pédale.
  - Chariots de manutention : divers modèles.
- Matérielle de cuisine et pâtisserie :
  - Batterie de cuisine en inox
  - Cuisinière à gaz ou électriques
  - Marmites à chauffe directe
  - Sauteuses et friteuses en inox à 1 ou 2 bacs
  - Fours à pizza, pétrins, batteurs à plusieurs dimensions et marques
  - Appareils Shaw-arma, panini, salamandre.
  - Hachoirs à viande, coupe-légumes.
  - Chambres froides en panneaux sandwich.
- Matériel pour pâtisserie et boulangerie :
  - Refroidisseurs d'eau : pour boulangerie et pâtisserie ;
  - Fours à pâtisserie : à plusieurs niveaux et différentes marques ;
  - Pétrins et batteurs : différentes capacités et marques ;
  - Façonneuses et diviseuses ;
  - Cellules de refroidissement ;
  - Chariots de pâtisserie en inox : 10 ou 18 niveaux et plus ;
  - Laminoirs pour pâtes ;
  - Présentoirs pâtisser ;

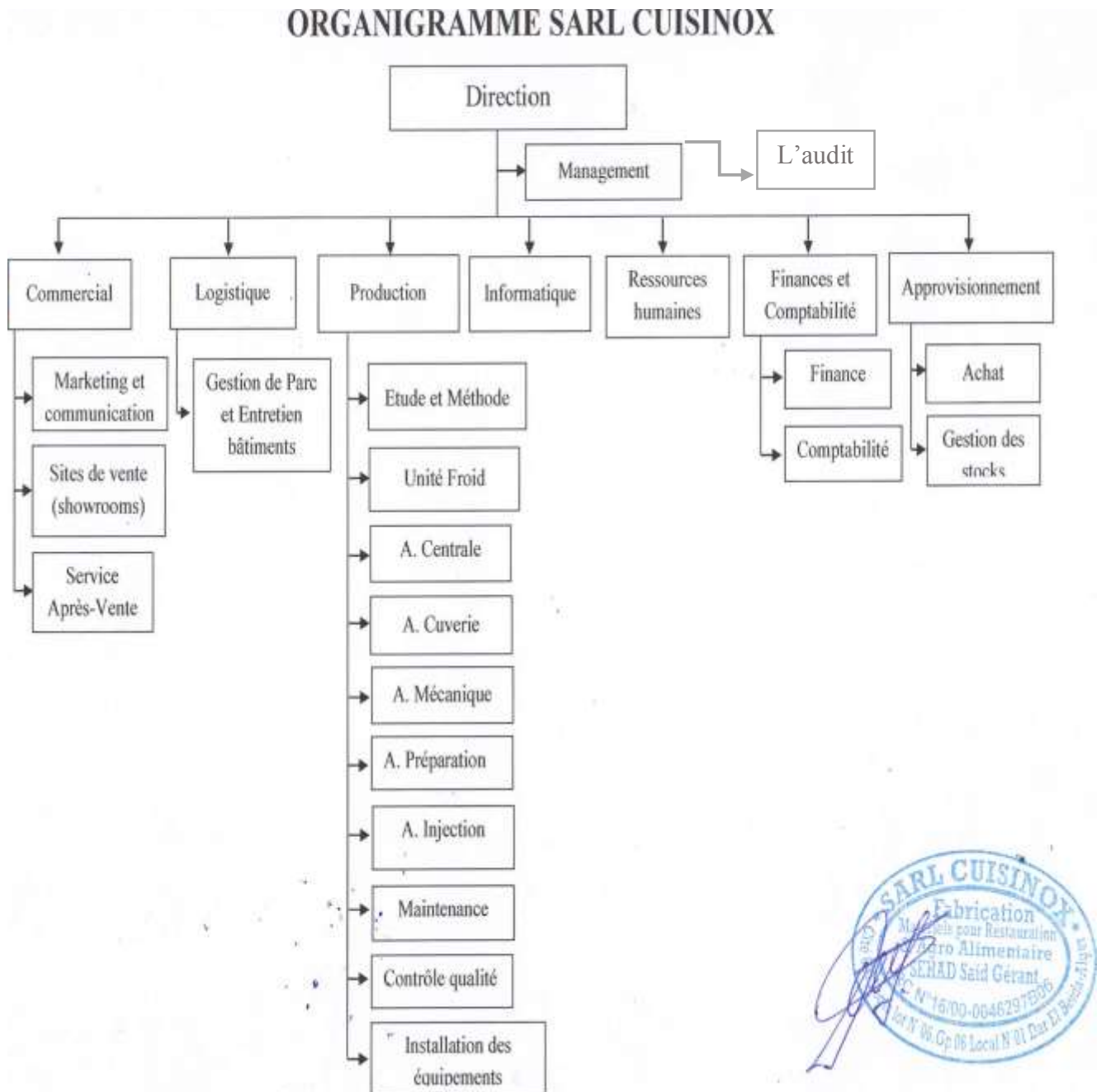
## **2. Présentation de la structure organisationnelle de CUISINOX**

Afin de mieux comprendre les différentes composantes de cette structure, nous allons maintenant nous concentrer sur la présentation de l'organisme de CUISINOX.

**2.1. Présentation de l'organigramme de CUISINOX**

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme de CUISINOX

**Figure 04 : organigramme de l'entreprise CUISINOX**



Source : document interne à CUISINOX

## **2.2. Les missions principales des différents services de l'entreprises**

CUISINOX adopte une approche marketing et commerciale centré sur la demande, visant la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle par la recherche de l'excellence dans la qualité des produits. L'entreprise utilise diverses méthodes et stratégies pour atteindre ses objectifs marketing. Cela commence par l'identification des besoins des clients grâce à des études de marché, suivie de la détermination des meilleures manières d'y répondre tout en maintenant un niveau de rentabilité acceptable.

Le plan marketing de CUISINOX est un document complet qui illustre les efforts de publicité et de marketing pour l'année à venir. Il détaille les activités commerciales nécessaires pour atteindre des objectifs spécifiques dans un délai déterminé, en incluant une analyse de positionnement actuel. Organisée en services distincts et fonctionnant selon une structure hiérarchique fonctionnelle, CUISINOX veille à conserver l'unité de commandement tout en s'appuyant sur des organes spécialisés pour résoudre les difficultés, garantissant ainsi une coordination efficace des efforts marketing et commerciaux.

### **2.2.1. Service marketing**

- Pilote les gammes de produits en se basant sur une connaissance approfondie des consommateurs et marchés.
- Elabore des recommandations d'innovation, de rénovation, et des animations promotionnelles.

### **2.2.2. Service des ventes et commerciales**

- Commercialise les produits et développe les fichiers clients.
- Initie des actions de promotion et entretient des relations avec les clients.

### **2.2.3. Service des systèmes d'information**

- Met en place et maintient les technologies de l'information nécessaires pour soutenir et améliorer les activités de l'entreprise.
- Assure la cohérence, la mise à niveau et la sécurité des systèmes informatiques et de communication.

### **2.2.4. Service des finances et comptabilité**

- Préparer et met à jour les budgets, tient la comptabilité et prépare les états financiers.
- Pratiques le contrôle de gestion et le reporting périodique.

### **2.2.5. Service industrielle**

- Supervise les ateliers de production, analyse les dysfonctionnements et propose des solutions pour améliorer la productivité et la qualité.

- Anticipe les besoins en matériel et supervise les achats.

#### **2.2.6. Service des ressources humaines**

- Propose des politiques de gestion des ressources humaines alignées sur les objectifs de l'entreprise.
- Gère le recrutement, la formation et le développement des carrières, et élabore des procédures de gestion des RH.

#### **2.2.7. Service des approvisionnements**

- Met en place des mécanismes pour répondre aux besoins en matières et services dans les délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût.

#### **2.2.8. Service logistique**

- Gère l'expédition des produits finis, le transport, et les stocks dans les dépôts locaux et régionaux.

#### **2.2.9. Service de la production**

- Supervise l'usine de production organisée en quatre ateliers :

**2.2.9.1. Atelier central** : spécialisé dans la fabrication de produits neutres tels que tables, rayonnages, et hottes.

**2.2.9.2. Atelier froid** : fabrique des produits frigorifiques tels que armoires et boucheries et vitrines réfrigérées.

**2.2.9.3. Atelier cuves** : fabrique des cuves de réfrigération, de stockage, de mélange, et de collecte de lait.

**2.2.9.4. Atelier mécanique** : fabrique des pièces de tournage pour les besoins des autres ateliers.

Chaque atelier travaille en équipe de jour et de nuit, assurant ainsi une production continue.

- Dispose d'un bureau d'études, équipé de matériel professionnel et de personnels qualifiés, pour élaborer des plans de produits personnalisés et propose des solutions innovantes.

### **2.3. La présentation de service comptabilité et finance**

Cette direction joue un rôle crucial au sein de l'entreprise. Elle contribue activement à la définition des objectifs globaux et veille à leur alignement avec la politique financière, chargée de l'exécution de diverses opérations. Ce service se compose de deux sections :

### **2.3.1. La section de comptabilité générale**

Cette section gère et contrôle les facteurs d'achat et de vente, ainsi que d'autres opérations spécifiques enregistrées dans des journaux auxiliaires. Elle effectue des analyses de comptes mensuelles, les travaux de fin d'exercice, et l'établissement des états financiers annuels.

Elle est également responsable de la comptabilisation des versement reçus des clients et de suivi des relations avec ceux-ci. Ses missions incluent la consolidation des comptes, l'élaboration des bilans et des états comptables, ainsi que le contrôle et l'approchement des données techniques en relations avec les autres départements ou services techniques.

### **2.3.2. La section finance (trésorerie)**

Cette section assure le bon fonctionnement financier de l'unité en gérant les règlements de tous les achats, qu'ils soient locaux ou étrangers, le paiement des impôts, taxes et assurances, ainsi que le virement mensuel des salaires au personnel.

Elle est également responsable de la recherche de financement en fonction des besoins.

## **3. Présentation de l'audit interne au sein de CUISINOX**

Pour mieux comprendre l'importance de l'audit interne au sein de CUISINOX, il est essentiel d'examiner l'origine et le développement de cette fonction.

### **3.1. La naissance de l'audit interne au sein de CUISINOX**

En 2021, CUISINOX a mis en place un audit interne suite à une recommandation liée à l'exigence de la norme ISO 9001 relative au Système Management de la Qualité, installée la même année dont elle impose la réalisation régulière d'audits internes. Cette fonction indépendante et objective offre à CUISINOX une assurance sur le contrôle de ses opérations et apporte des conseils pour améliorer et créer de la valeur ajoutée. L'audit interne est composé de deux éléments permanents : un responsables d'audit et une équipe d'auditeurs internes.

### **3.2. Les missions et objectifs de l'audit interne au sein de CUISINOX**

L'audit interne au sein de CUISINOX est une fonction qui examine objectivement le dispositif de contrôle interne et évalue la maîtrise des activités de l'entreprise. Son objectif est d'estimer l'efficacité des autres contrôles, d'assister les responsables dans l'exercice de leurs fonctions et de fournir des analyses, informations, appréciations, recommandations et avis pour éviter les dysfonctionnements.

La mission de l'audit interne est de mesurer l'efficacité des systèmes d'organisation, en s'assurant de la conformité du système management de la qualité à la norme ISO 9001/2015 et de son aptitude à atteindre ses objectifs en garantissant également :

- L'intégrité des informations opérationnelles et financières ;
- La protection du patrimoine ;
- L'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois ;
- L'efficacité et la bonne utilisation des ressources ;
- Ainsi que le respect et l'atteinte des objectifs assignés.

### **3.3. La place de l'audit interne dans l'organigramme de CUISINOX**

Dans l'organigramme de CUISINOX, la fonction d'audit interne est directement rattachée au système management de la qualité, c'est-à-dire au management, en raison de la taille modeste de l'entreprise qui ne permet pas la création d'un service ou d'un département d'audit distinct.

Cette organisation garantit l'indépendance et l'objectivité de l'audit vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise relevant de son champ d'intervention.

Elle est composée d'un responsable d'audit qui est généralement le responsable management, et une équipe composée de sept auditeurs internes qualifiés et formés dans le domaine de l'audit. Ces auditeurs on peut dire qu'ils disposent d'une double casquette, étant à la fois employés ou responsables de services au sein de l'entreprise et auditeurs internes qualifiés.

### **3.4. Le programme d'audit au sein de CUISINOX**

Un programme annuel (voir Annexe n°01) et un plan détaillé d'audit interne ont été élaborés pour organiser l'intervention de l'audit interne tout au long de l'année.

Le programme d'audit du deuxième trimestre 2024 a été élaboré, suivi d'un plan détaillé d'audit qualité interne, visant à couvrir plusieurs services, notamment le service d'approvisionnement, le service des achats et le service de gestion des stocks.

Ce plan inclut :

- Les objectifs discutés de l'audit ;
- La durée de l'audit ;
- Les aspects spécifiques à auditer ;
- Les structures concernées ;

- Les auditeurs impliqués.

### **3.5. Aspects commun à l'ensemble des missions d'audits**

Les modalités d'application des procédures d'audit interne chez CUISINOX incluent :

- L'évaluation de l'efficacité des procédures (rendement) ;
- L'organisation générale (utilisation rationnelle des moyens de toute nature) ;
- La formulation de recommandations et de plans d'actions correctifs (voir annexe n°02).

Le plan d'audit est discuté entre le directeur générale et le responsable d'audit avant d'être présenté au conseil d'administration pour validation.

Ce plan peut être modifié pour diverses raisons, telles que la non-disponibilité des audités ou des auditeurs, l'inadéquation du plan rédigé par les auditeurs avec les attentes des audités, ou le manque d'information préalable aux audités au moins 10 jours avant l'audit.

Il prévoit également des missions spécifiques, exécutées à la demande du président-directeur général, pour répondre aux besoins émergents au cours de l'année.

## **Section2 : l'audit de la fonction d'achat au sein de CUISINOX**

Dans cette section, nous mènerons la mission d'audit de la fonction d'achat en respectant la démarche d'audit interne et en utilisant tous les outils nécessaires. Avant de commencer, il est essentiel de définir la fonction d'achat et sa mission au sein de l'entreprise.

### **1. Présentation de la fonction d'achat**

Pour commencer, il est essentiel de comprendre la définition de la fonction d'achat.

#### **1.1. Définition de la fonction d'achat**

Dans une entreprise, la fonction achat regroupe toutes les ressources impliquées dans les actes d'approvisionnement et de fourniture des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Il est important de distinguer la fonction d'achat de la fonction approvisionnement. La fonction d'achat établit le cadre contractuel pour l'acquisition d'un bien ou service, depuis l'expression du besoin jusqu'à la conclusion du contrat, en incluant les capacités techniques et commerciales. En revanche, la fonction approvisionnement s'occupe de la fourniture des produits et ressources conformément aux engagements pris, en mobilisant des compétences logistiques et organisationnelles.

### **1.2. La mission d'achat**

La fonction d'achat agit comme un véritable fournisseur pour les différents demandeurs de l'entreprise, avec la même obligation de résultat qu'un fournisseur externe. Elle doit anticiper les besoins et les adapter en fonction des informations disponibles, élaborer les budgets d'achat, et négocier pour obtenir le meilleur prix possible pour le niveau de qualité requis, au moment du besoin.

### **1.3. Le processus d'achat**

Le processus d'achat consiste en une série d'actions ordonnées qui permettent, à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Un cercle restreint de fournisseurs est sélectionné pour mener les négociations, et le choix final est basé sur les critères de qualité du fournisseur (voir annexe n°03). L'acheteur doit vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données, noter chaque performance, tout en laissant la possibilité aux nouveaux entrants de postuler.

## **2. Déroulement de la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de CUISINOX**

Cette section détaille les différentes phases de la mission d'audit. Nous commencerons par la phase de préparation, incluant les travaux préparatoires ; puis, nous passerons à la phase de réalisation, qui consiste en l'exécution du travail sur terrain. Enfin, nous conclurons avec la phase de clôture, où le rapport final sera présenté.

### **2.1. Phase de préparation**

Avant d'entamer l'audit de la fonction achat, il est crucial de bien comprendre le service à auditer. Cela permet de recueillir toute les informations et les documents nécessaires pour préparer les travaux, notamment :

- La lettre de mission ;
- La prise de connaissance avec le service audité ;
- L'identification des risques ;
- La détermination des objectifs.

#### **2.1.1. La lettre de mission**

Dès le début de la mission d'audit, le directeur d'audit envoie une lettre de mission, ou ordre de mission, pour informer les responsables concernés des audits internes planifiés à

l'avance. Ce document, précise le contexte de la mission, incluant : la date, l'expéditeur, l'objet, l'objectif de la mission, ainsi que le destinataire.

Tizi-Ouzou, Le 22/06/2024

### **LETTRE DE MISSION**

- Destinataire : le directeur de l'audit interne.
- Copie pour information : le directeur des approvisionnements.

**OBJET** : audit interne de la fonction d'achat

La mission se déroulera du 15 / 06 / 2024 au 10 /07/2024.

#### **Objectif de la mission :**

- Conformité du SMQ à la norme ISO9001/2015
- Aptitude du SMQ à atteindre ses objectifs opérationnels

La mission se déroulera au service achat de l'entreprise CUISINOX

Le budget de mission ne devrait pas dépasser « Le montant » DA.

**Le directeur général**

**Source** : réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

#### **2.1.2. Prise de connaissance du service audité**

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par la mondialisation des échanges et des exigences croissantes des marchés internes et externes, la qualité n'est plus une option, mais une nécessité. Les entreprises doivent se conformer aux normes internationales et améliorer la qualité de leurs produits et services pour renforcer leur compétitivité, obtenir des accréditations à l'exportation et convaincre les consommateurs.

La prise de connaissance dans l'entreprise auditée est une étape cruciale, devant être effectuée avec précision. Son objectif est de définir le champ de l'audit, d'identifier les personnes à rencontrer, et de collecter les documents et informations pertinents concernant la

discipline à auditer. Cette prise de connaissance repose généralement sur l'analyse de la procédure d'achat et l'utilisation d'une grille d'analyse des tâches.

### **2.1.2.1. La procédure d'achat**

La procédure d'achat décrit le circuit « achat/fournisseurs », englobant les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs de biens et services. Elles consistent à détailler les différentes étapes que les documents servant de base opérations d'achats et aux dettes d'exploitation.

#### **A. Emission du besoin et Demande d'achat (D.A.)**

Tout achat commence par l'expression d'un besoin provenant d'une source spécifique au sein de l'organisation. Parfois, ce besoin concerne des composants ou des matières premières utilisées dans la fabrication de produits finis, qui peuvent être requis de manière régulière ou spécifique à certains produits. Dans d'autre cas, il s'agit de la fourniture standard ou de consommation courante, gérées en stock en raison de leur utilisation régulière.

Lorsqu'un service identifie un besoin, le responsable de ce service remplit une demande d'achat (voir annexe n°04) ces demandes peuvent émaner de tous les services de l'entreprise qui consomment des matières premières, fournitures, équipements ou services. Chaque demande d'achat doit être approuvée par un responsable autorisé. Traditionnellement, on utilise une procédure standard de demande d'achat, transmise par les services demandeurs.

La demande d'achat doit généralement inclure : une description détaillée des besoins, un numéro de code (s'il existe), la quantité souhaitée, le délai de mise à disposition souhaité.

Les demandes d'achat doivent être signées par le magasinier, le demandeur, et le responsable de production. Elles sont émises en plusieurs exemplaires :

- L'original est destiné au service d'achat pour la commande ;
- Une copie est conservée par le responsable du magasin, classé dans « demandes d'achat en cours » ;
- Une autre copie est gardée par le service demandeur en attendant l'arrivée de la marchandise.

#### **B. Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande**

Le service des achats reçoit les demandes d'achat et les classe en deux catégories : achats locaux et achats à l'importation, Pour les produits non disponibles au niveau national, on se tourne vers l'importation.

Le responsable des achats valide ensuite les commandes. En cas de nouveau prix, une validation préliminaire par la direction générale est nécessaire. Après cette validation, le responsable de l'approvisionnement distribue les commandes en envoyant une copie au fournisseur, une copie au magasin et au service comptabilité, tandis que l'original est archivé.

Le responsable d'achat établit une liasse de Bon de Commande (voir annexe n°05) pré-numéroté et classé par catégorie de fournisseurs sélectionnés selon la demande d'achat, incluant toutes les conditions négociées au préalable.

Les bons de commande sont répartis comme suit :

- L'original est archivé chez le fournisseur pour le suivi de la commande ;
- Une copie est conservée par le service des achats ;
- Une autre est envoyée au demandeur en attente de réception de la marchandise ;
- Et une copie est envoyée au service de comptabilité en attente de la réception de la marchandise et de la facture fournisseur.

### **C. Réception et contrôle des marchandises**

Toutes les réceptions passent par le magasinier, qui vérifie la conformité de la quantité mentionnée sur le bon de commande et approuve la réception, qu'elle soit totale ou partielle. Ensuite, le responsable qualité examine la qualité de commande (voir annexe n°06). Après les contrôles quantitatif et qualitatif, le magasinier et le responsable qualité approuvent la réception en apposant la mention « reçu conforme » avec la date et leur signature sur le bon de livraison (voir annexe 07). Le magasinier établit un bon de réception, (voir annexe n°08) pré-numéroté en quatre exemplaires. La signature du bon de réception par le magasinier et le responsable qualité atteste que tous les contrôles ont été effectués.

Les bons de réceptions sont répartis en deux parties :

- Une partie est envoyée au service des achats et au service comptabilité pour vérifier la conformité de la réception avec la commande et pour contrôler la facture en vue de l'imputation du bon à payer.
- L'autre partie est transmise au destinataire de la commande pour l'informer de l'arrivée des marchandises commandées.
- La saisie du bon de réception par le service comptabilité déclenche automatiquement une opération de rapprochement avec le bon de commande correspondant.

### **D. Comptabilisation**

Lors de la réception des factures (voir l'annexe 09) par le service comptabilité, ce dernier procède à leur saisie. Cette opération entraîne automatiquement un rapprochement avec le registre des commandes et le registres de réceptions. Le rapprochement consiste à vérifier les qualités, les prix et les conditions de paiement.

### **E. Règlement**

Cette étape marque la finalisation du processus d'achat. Elle implique la comptabilisation, les fournisseurs et la direction. Le dossier complet, comprenant les moyens de paiement, les factures, le registre des commandes et le registre des réceptions, est transmis au directeur financier pour vérification, approbation et signature.

Une fois signé, les documents de paiement des factures sont envoyés au responsable des achats pour qu'il communique le mode de paiement au fournisseur et aux responsables de la comptabilité pour la mise à jour du dossier fournisseur et l'archivage.

#### **2.1.2.2. La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est un outil de classification qui permet de visualiser l'ensemble des tâches réalisées au sein de l'organisation ainsi que les personnes qui les exécutent. Elle permet également de distinguer les différentes tâches effectuées par chaque responsable et d'évaluer la comptabilité de l'ensemble des tâches attribuées à chaque personne.

Fonction	Nature tache	Personnel concerné								
		Magasinier	Acheteur	Responsable achat	Comptable	Finance	Commercial	DG	Trésorerie	Unité
<b>Demandeurs d'achats</b>	EX									X
<b>Etablissement des commandes</b>	EX		X							
<b>Autorisation des commandes Réception</b>	A							X		
<b>Réception</b>	EX	X								
<b>Comparaison BR/facture</b>	C			X						
<b>Imputation comptable</b>	EX					X				
<b>Vérification de l'imputation comptable</b>	C					X				
<b>Bon à payer</b>	A			X						
<b>Tenue du journal des achats</b>	EN				X					
<b>Tenue des comptes fournisseurs</b>	EN					X				
<b>Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes</b>	C					X				
<b>Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif</b>	C					X				
<b>Signature des chèques</b>	A							X		
<b>Envoi des chèques</b>	EX								X	
<b>Annulation des pièces justificatives</b>	EX				X					
<b>Accès à la comptabilité générale</b>	EX				X					
<b>Suivi des avoirs</b>	C					X				
<b>Tenue du journal de trésorerie</b>	EN				X					

Source : établie par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

Notons que : **Ex** : exécution    **En** : enregistrement    **C** : contrôle    **A** : autorisation

### 2.1.3. Identification des zones à risques

L'objectif ici est de repérer les lieux où les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de survenir. Cette étape est cruciale car elle détermine le déroulement de la mission.

Pour ce faire, nous utiliserons trois outils :

- Diagramme de circulation des documents
- Questionnaire de contrôle interne (version 1)
- Tableau d'analyse des risques

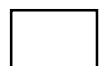
#### 2.1.3.1. Diagramme de circulation des documents

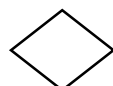
Nous avons établi un diagramme de circulation des documents pour illustrer le parcours des documents liés aux stratégies d'achat. Ce diagramme montre leurs origines et leurs destinations, offrant ainsi une vision globale du flux d'informations et de leurs supports

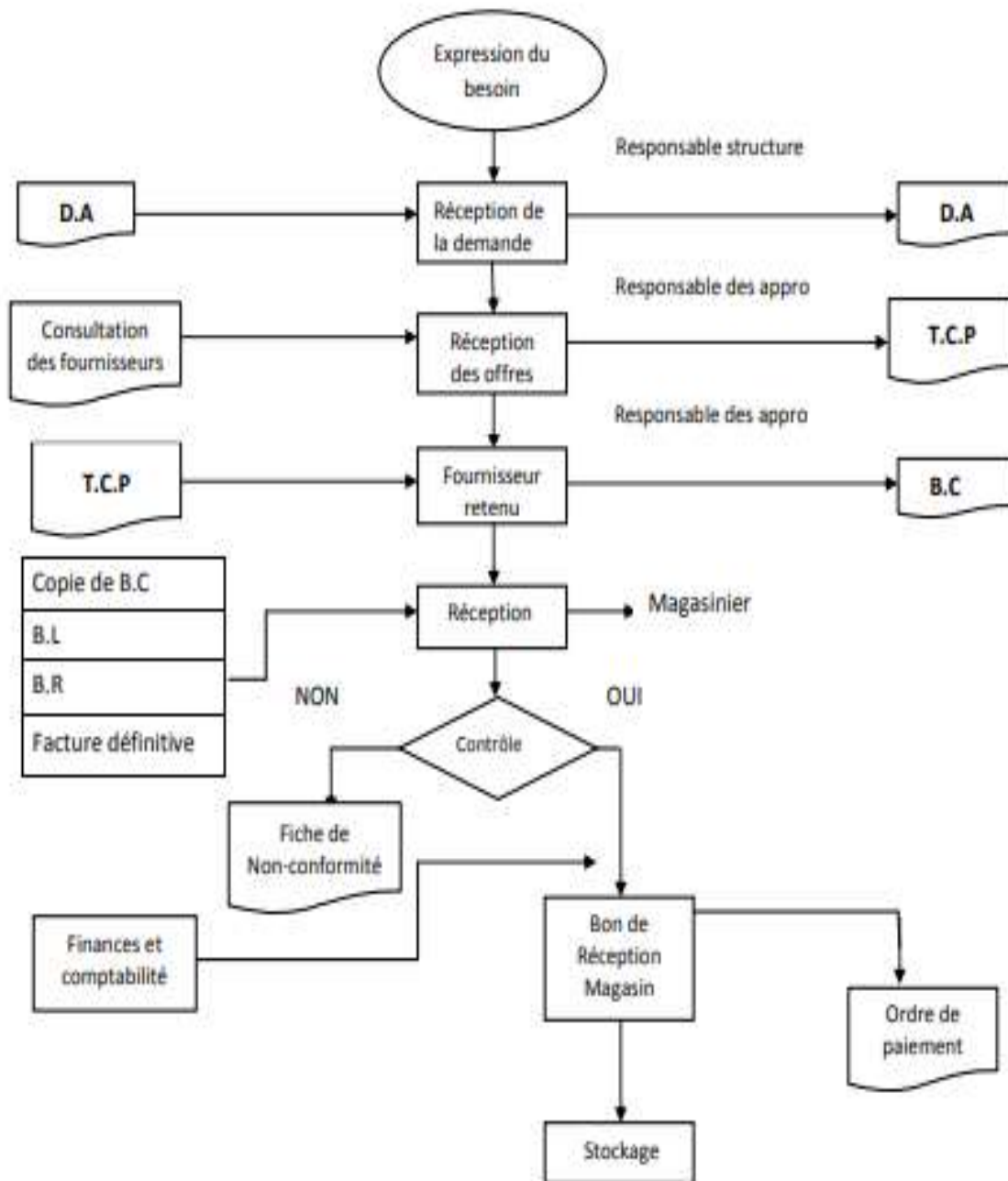
#### Légendes des symboles et abréviation utilisés :

##### Les symboles :

 Document

 Opération

 Test

**Figure N°05 :** la procédure d'achat de CUISINOX

**Source :** établi par moi-même à partir des informations internes à CUISINOX

**Les abréviations :**

**D.A :** demande d'achat

**B.C :** bon de commande

**B.R :** bon de réception

**Frs :** fournisseur

**TCP (TCO) :** tableau comparatif de prix (voir annexe n°10)

### 2.1.3.2. Questionnaire du contrôle interne (version 1 : prise de connaissance)

Le questionnaire de contrôle interne permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif de système de contrôle interne d'une organisation ou d'une fonction spécifique. Il sert à vérifier les principes de contrôle interne et à obtenir une compréhension approfondie de ce système.

Le questionnaire est structuré de manière à ce qu'une réponse « oui » indique une situation généralement satisfaisante (force), tandis qu'une réponse « non » révèle une faiblesse potentielle dans le contrôle interne.

**Tableau N°09** : questionnaire du contrôle interne (version 1)

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-t-il un organigramme formalisé et détaillé de l'entreprise ?	X		
Existe-il un manuel de procédure interne ?	X		
Existe-t-il une fonction d'audit interne formelle au sein de l'entreprise ?	X		
Existe-il un respect des répartitions des tâches des services suivants ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service approvisionnement</li> <li>- Le service finance.</li> <li>- Le service réception (magasinier).</li> </ul>	X X X		
Est-ce que tous les moyens sont mis à la disposition des services suivants pour l'accomplissement de leur fonction ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service approvisionnement</li> <li>- Le service finance.</li> <li>- Le service réception (magasinier).</li> </ul>	X X X		
Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures de l'entreprise CUISINOX ?		X	
Les employés respectent-ils la réglementation de l'entreprise ?	X		
La procédure de passation de la commande est-elle toujours respectée ?		X	

Est-ce que les fiches de stocks sont tenues régulièrement par le magasinier ?	X		
Le système contrôle interne mis en place dans le service approvisionnement assure-t-il un niveau suffisant de sécurité ?	X		
Les moyens existants sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs préalablement définis ?	X		
Est-ce que le personnel du service d'approvisionnement respecte les procédures qui leur sont définie ?	X		
Les procédures mises en place permettent-elles d'atteindre les objectifs du service d'approvisionnement ?		X	Les objectifs sont définies selon les moyens mis en place par la société
Existe-t-il une liste des personnes habilités à signer les documents ?		X	

**Source :** Établie par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

### 2.1.3.3. Tableau d'analyse des risques

Après avoir établi notre questionnaire de contrôle interne, on a procédé à l'élaboration du tableau d'analyse des risques, afin de les hiérarchiser.

Celui-ci se présente sous la forme suivante :

**Tableau N° 10 : Les Forces et Faiblesses Apparentes**

<b>Opérations</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Risques</b>	<b>Dispositif de C.I</b>	<b>Evaluation</b>
Manuel de procédure interne	Uniformiser les pratiques et garantir la conformité	Risque de non-respect des procédures et inefficacité opérationnelle	Existence d'un manuel de procédures bien défini	Force
Respect des répartitions des tâches entre les services	Prévenir les conflits d'intérêts et les erreurs	Risque de double emploi ou de lacunes dans les responsabilités	Respect strict des répartitions définis	Force
Insatisfaction du personnel concernant certaines procédures	Assurer une motivation et une efficacité accrues	Risque de mécontentement et de baisse de productivité	Effectuer une analyse régulière de la satisfaction du personnel	Faiblesse
Respect de la réglementation par le personnel	Garantir la conformité légale et éviter les sanctions	Risque de non-conformité et de perte de réputation	Surveillance et formation continue sur la réglementation	Force
Respect de la procédure de passation de commande	Eviter les erreurs d'achat et les dépenses non autorisées	Risque d'erreurs dans les commandes et de dépenses excessives	Assurer un suivi rigoureux de la procédure de passation des commandes	Faiblesse
Tenue régulière des fiches de stock par le magasinier	Assurer une gestion efficace des stocks	Risque de perte de stocks ou d'obsolescence	Tenue régulière et précise des fiches de stocks	Force
Niveau de sécurité assuré par le contrôle interne dans le service d'approvisionnement	Prévenir les fraudes et les pertes	Risque de failles de sécurité ou de fraudes internes	Système de contrôle interne robuste et vérification régulières	Force
Capacité des procédures à atteindre les objectifs du service d'approvisionnement	Garantir la performance et l'efficacité du service	Risque de déconnexion entre les objectifs et les moyens disponibles	Révision des objectifs en fonction des moyens disponibles	Faiblesse
Falsification des signatures	Garantir l'authenticité et la validité des signatures	Risque d'usurpation ou d'erreur dans les signatures	Etablissement et mise à jour régulière d'une liste des signataires autorisés	Faiblesse

**Source :** réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

**2.1.4. Détermination des objectifs d'audit**

Cette étape vise à restreindre le champ couvert par le référentiel du contrôle interne. La détermination des objectifs de la mission d'audit s'effectue dans un rapport d'orientation. Ce rapport permet de définir et de formaliser les axes d'investigation de la mission ainsi que ses limites, en les traduisant en objectifs précis à atteindre par l'audit. Le rapport d'orientation fonctionne comme un contrat de présentation entre l'audité et le service d'audit.

Mission d'audit de la fonction d'achat  
Société auditée : CUISINOX

### **Rapport d'orientation**

Dans ce rapport on va présenter les objectifs et le champ d'action de la mission.

#### **Objectif généraux :**

Les objectifs permanents du contrôle interne en audit sont essentiels pour garantir leur prise en compte et leur application de manière efficace et pertinentes dont ils incluent :

La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, la bonne application de procédures, l'application de la stratégie de l'entreprise, et l'atteinte des objectifs.

Dans le cadre de la fonction d'achat au sein de CUISINOX, ces objectifs généraux se résument comme suit :

- Conformité du SMQ à la norme ISO9001/2015
- Aptitude du SMQ à atteindre ses objectifs opérationnels

#### **Objectifs spécifique :**

Ces objectifs concrètement les différents dispositifs de contrôle qui seront testés. Ils contribuent à la réalisation des objectifs généraux et se rapportent aux zones à risque précédemment identifiées à l'aide de diagramme de flux et de tableaux d'analyse des risques.

Les objectifs spécifiques liés à la fonction d'achat se résument comme suit :

1. Améliorer la gestion des risques liés à la non-conformité :
  - Vérifier que toutes les sections de l'organisation respectent les exigences documentées du SMQ.
  - Identifier les lacunes potentielles qui pourraient compromettre la conformité et proposer des mesures correctives appropriées.
2. Renforcer la gestion des processus de passation de commande :
  - Evaluer la mise en œuvre effective des procédures de passation de commande pour minimiser les risques d'erreurs et de coût non contrôlés.
  - Recommander des améliorations spécifiques pour assurer une conformité stricte aux procédures établies et optimiser l'efficacité opérationnelle.
3. Optimiser l'utilisation des ressources :
  - Evaluer l'adéquation des ressources allouées par rapport aux objectifs opérationnels du SMQ.
  - Proposer des ajustements nécessaires pour aligner les objectifs avec les moyens disponibles et améliorer la performance globale du service d'approvisionnement.

#### **Champ d'action :**

L'audit couvre les processus clés suivants identifiés dans le tableau d'analyse des risques, et pour atteindre ces objectifs on fixe un champ d'action représenté ainsi :

- Service achat
- Service approvisionnement
- Service gestion des stocks

**Source :** réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

## 2.2. Phase de réalisation

Au cours de cette phase, l'auditeur utilise ses compétences d'analyse pour effectuer des observations et des constats qui l'aideront à atteindre les objectifs fixés. Il peut, dans le rapport d'orientation, ajuster le programme de travail, sous réserve de l'approbation du chef de mission.

### 2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le début officiel de la mission d'audit. Elle constitue le premier contact entre les audités et les auditeurs, visant à dissiper les appréhensions par une totale transparence. Cette réunion se tient chez l'audité, sur le site de la mission.

Mission d'audit de la fonction achat

Tizi -Ouzou, Le 22/06/2024 Société audité : CUISINOX

### PROCÈS VERBAL

Objet : réunion d'ouverture

Ordre du jour : « examen du rapport d'orientation »

#### Participants :

- Les auditeurs : les noms des auditeurs

#### Les audités :

- Le directeur des approvisionnements ;
- Le responsable des achats ;
- Le responsable de gestion des stocks.

La réunion d'ouverture a eu lieu le

- La date :
- L'heure :

Les auditeurs :

les audités :

**Source** : Réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

### 2.2.2. Travail de terrain

Lors de cette phase, l'auditeur doit répondre au questionnaire de contrôle interne. Les outils à utiliser sont définis dans ce questionnaire, mais il est possible qu'un outil s'avère

inapproprié sur le terrain, nécessitant ainsi un changement. Ces outils incluent des observations, tests, analyses de documents, réconciliations de données, entretiens, etc.

L'auditeur doit toujours baser ses conclusions sur des preuves concrètes, et non sur des hypothèses ou des intuitions.

### 2.2.2.1. Questionnaire de contrôle interne (version 2)

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°11 : Questionnaire du Contrôle Interne (Version 2)**

QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Disposez-vous d'un organigramme de service achat ?		X	
Les politiques et procédures d'achat sont-elles documentées et accessibles à tous les membres du service achat ?	X		
Les procédures d'achat sont-elles régulièrement mise à jour pour refléter les changements dans les exigences de la norme ISO9001 ?	X		
Des indicateurs de performances sont-ils utilisés pour évaluer l'efficacité du processus d'achat ? Si oui les quels ?	X		Assurer des produits conformes et le respect des délais d'approvisionnement
La qualité des achats, la conformité aux délais et la satisfaction des utilisateurs sont-elles mesurées ? Si oui, comment ?	X		Le taux de conformité= 100(les produit conformes/total produits acheté)
Un processus formel de sélection des fournisseurs est-il en place et suivi ?	X		
Les fournisseurs sont-ils évalués périodiquement pour assurer leur conformité aux exigences de qualité ?	X		Chaque 3 mois (voir annexe n°11)
Les critères d'évaluation des fournisseurs sont-ils clairement définis et documentés ?	X		
Les résultats des évaluations sont-ils documentés et conservés ?	X		
Des actions correctives sont-elles prises en cas de non-conformité des fournisseurs ?	X		
Existe-t-il un fichier d'inventaire fournisseurs répertorié par catégories ?	X		
Les contrats avec les fournisseurs sont-ils clairement définis et régulièrement révisés ?		X	On fait pas les contrats avec les fournisseurs
Y a t-il une politique d'appel d'offres ou de comparaison des offres ?	X		Une politique de comparaison des offres
Les demandes d'achat sont-elles initiées et approuvées selon une procédure définie ?	X		

Les informations de la demande d'achat sont-elles complètes et précise avant le traitement ?		X	
Les coûts d'achat sont-ils suivis et évalués régulièrement ?	X		
Y a-t-il des initiatives en cours pour réduire les coûts d'achat ou améliorer l'efficacité du processus ?	X		La meilleure initiative pour réduire les coûts c'est la variation des fournisseurs
Les bons de commandes sont-ils toujours approuvés par une personne autorisée avant d'être envoyés aux fournisseurs ?		X	
Les bons de commandes préparés par le service achat sont-ils envoyés à l'ensemble des services concernés ?	X		Pas toujours dans le temps
Les bons de commande contiennent-ils des spécifications claires et détaillées pour les produits ou services requis ?	X		
Les délais de livraison des commandes sont-ils suivis et respectés ?	X		(Voir annexe n°12)
Le réceptionniste applique -t-il les formalités de la procédure de réception de manière régulière ?	X		
Les produits reçus sont-ils inspectés pour vérifier leur conformité aux spécifications avant d'être acceptés ?	X		
Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées :			
a. Sur des documents standard ?	X		
b. Pré numéroté ?	X		
Les bons de réception établis par le réceptionniste sont-ils envoyés à l'ensemble des services concernés ?		X	
Les non-conformités détectées lors de la réception des produits sont-elles systématiquement enregistrées et traitées ?	X		
Existe-t-il une procédure pour la gestion des retours de produits ?	X		
Les fiches de stocks reflètent elles la réalité du stock physique ?	X		
Le stockage au niveau des magasins permet-il de satisfaire les aléas de la demande des clients ?		X	
Des mesures sont-elles en place pour prévenir et gérer les ruptures de stock ?	X		
Les enregistrements relatifs aux achats(bons de commande, factures, rapports d'inspection) sont-ils conservés de manière organisée et sécurisée ?	X		

**Source** : réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

### 2.2.2.2. La feuille de révélation et d'analyse de problème

Armés de notre questionnaire de contrôle interne, nous avons entrepris une enquête sur le terrain afin de détecter les anomalies et dysfonctionnements du système de contrôle interne. A chaque découverte d'anomalie, nous avons utilisé un outil d'analyse simple, clair et très efficace : la FRAP.

Ce document normalisé guide et structure notre raisonnement jusqu'à la formulation des recommandations.

<b>FRAP N°01</b>
<b>Problème :</b> Insuffisance dans la rédaction des contrats formel avec les fournisseurs
<b>Constat :</b> L'absence de contrat formel avec les fournisseurs
<b>Causes :</b> Absence de processus formel de gestion des contrats ; Manque de ressources ou de compétences ; Dépendance sur des relations informelles ;
<b>Conséquence :</b> Risque juridique accru ; Manque de clarté et de prévisibilité ; Impact sur la qualité et les coûts ;
<b>Recommandation :</b> Etablir un processus de gestion des contrats et former le personnel en utiliser des modèles de contrats ;

**Source :** réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

<b>FRAP N°02</b>
<b>Problème :</b> Les demandes d'achat ne sont pas toujours complètes ou précises
<b>Constat :</b> Absence des informations complètes et précises dans les demandes d'achats
<b>Causes :</b> Manque de formation ou d'instruction claires ; Absence de processus standardisé et la pression temporelle ;
<b>Conséquence :</b> Erreur d'achat : ils peuvent ne pas correspondre aux besoins réels, entraînant des inefficacités et des coûts supplémentaires ; Retard dans le processus d'achat et l'insatisfaction des parties prenantes ;
<b>Recommandation :</b> Standardiser le processus de demande d'achat : mettre en place des formulaires standardisés pour les demandes d'achat, incluant toutes les informations essentiels nécessaires pour éviter les omissions ; Mettre en place un système de vérification où les demandes d'achats sont examinées pour leur complétude et leur précision avant d'être traitées.

**Source :** Réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

<b>FRAP N° 03</b>
<p><b>Problème :</b> Les bons de commandes ne passent pas toujours par une approbation formelle avant d'être envoyés aux fournisseurs</p>
<p><b>Constat :</b> L'absence d'approbation des bons de commandes par une personne autorisée avant leur envoi aux fournisseurs</p>
<p><b>Causes :</b> Absence de procédures d'approbation claires ; Manque de vigilance ou de supervision ;</p>
<p><b>Conséquences :</b> Risque d'avoir des commandes non conformes, entraînant des problèmes de gestion des stocks et des coûts supplémentaires ; Risque d'avoir des conflits avec les fournisseurs ;</p>
<p><b>Recommandation :</b> Établir des procédures d'approbation formelles et mettre en place un système de contrôle</p>

**Source :** réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

<b>FRAP N°04</b>
<p><b>Problème :</b> Les bons de réceptions ne sont pas systématiquement distribués à tous les services concernés.</p>
<p><b>Constat :</b> L'absence de la distribution des bons de réceptions aux services concernés</p>
<p><b>Causes :</b> Absence de procédure définissant clairement quels services doivent recevoir les bons de réceptions ; Problèmes de communication interne ;</p>
<p><b>Conséquences :</b> Manque de coordination entre les services ;</p>
<p><b>Recommandation :</b> Établir une procédure de distribution claire et améliorer, renforcer les canaux de communication interne ;</p>

**Source :** Réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

<b>FRAP N° 05</b>
<p><b>Problème :</b> L'insuffisance de satisfaction des variation imprévues de demandes des clients par le stocks au niveau des magasins</p>
<p><b>Constat :</b> Le stockage de l'entreprise ne permet pas de répondre efficacement aux fluctuations imprévues de la demandes des clients</p>
<p><b>Causes :</b> Prévisions de la demande inexactes ou imprécises ; Capacité de stockage limitée ;</p>
<p><b>Conséquences :</b> Ruptures de stocks fréquentes : ce qui peut entraîner des insatisfactions et perte de fidélité des clients ; Perte de ventes et de revenus ;</p>
<p><b>Recommandations :</b> Améliorer les prévisions de la demande et augmenter la capacité de stockage en établissant des niveaux de stocks de sécurité</p>

**Source :** réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

### 2.2.2.3. Cahier de recommandations

Ce document vise à mettre en évidence toutes les recommandations identifiées lors de nos analyses. Il a pour objectif de fournir à la direction des informations pertinentes afin de soutenir l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs, ainsi que de limiter les risques susceptibles de compromettre leur réalisation

Mission d'audit de la fonction d'achat  
CUISINOX agro-alimentaire

Tizi-Ouzou, Le 30/06/2024 société auditée :

### LETTRE DE RECOMMANDATION

Suite à notre mission d'audit de la fonction d'achat de l'entreprise CUISINOX Agro-Alimentaire, nous avons identifié plusieurs risques pouvant entraver le fonctionnement optimal de cette fonction et par conséquent, la réalisation des objectifs de l'entité.

En général, nous avons constaté que certains aspects bénéficient d'un contrôle rigoureux (points forts), tandis que d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles).

Par conséquent nous recommandons de :

#### **Recommandation 01 :**

Etablir un processus de gestion des contrats et former le personnel en utilisant des modèles de contrats.

#### **Recommandation 02 :**

Standardiser le processus de demande d'achat, et mettre en place un système de vérification où les demandes d'achats sont examinées pour leur complétude et leur précision avant d'être traitées.

#### **Recommandation 03 :**

Etablir des procédures d'approbation formelles et mettre en place un système de contrôle

#### **Recommandation 04 :**

Etablir une procédure de distribution claire et améliorer, renforcer les canaux de communication interne ;

#### **Recommandation 05 :**

Améliorer les prévisions de la demande et augmenter la capacité de stockage en établissant  
Des niveaux de stocks de sécurité

**Source :** réalisé par moi-même à partir des documents internes à CUISINOX

### 2.3. Phase de clôture

La phase de conclusion constitue l'étape ultime de la mission d'audit interne. Son objectif est de récapituler l'ensemble des étapes de la mission d'audit et de mettre l'accent sur les résultats obtenus, notamment les problèmes détectés. Elle vise également à fournir des réponses aux recommandations émises. Enfin, elle aboutit à une évaluation définitive des améliorations à apporter.

Cette phase inclut les étapes suivantes :

- Le projet de rapport d'audit ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit final ;
- La lettre de président.

### **2.3.1. Le projet de rapport d'audit**

Le projet de rapport diffère du rapport final pour trois raisons : il n'a pas encore été validé de manière générale, il ne contient pas de réponses détaillées aux recommandations, et son plan d'action est encore en cours d'élaboration. Il est recommandé de rédiger l'essentiel, voire la totalité, projet de rapport au cours de la mission et avant la réunion de clôture.

L'auditeur se base sur deux éléments pour conclure sa mission : les constats issus des feuilles d'évaluation et d'analyse de problème (FRAP), et les documents de travail.

### **2.3.2. La réunion de clôture**

La réunion de clôture a pour but d'informer les responsables, de valider les principaux constats, et d'encourager les responsables de l'entité à mettre en œuvre les premières mesures correctives. Le contrôleur de l'organisme audité y participe également.

Mission d'audit de la fonction d'achat

Tizi-Ouzou, le 30/06/2024

Société auditée : CUISINOX agro-alimentaire

### **PROCES VERBAL**

**Objet :** réunion de clôture

**Ordre du jour :**

- Présenter et valider les constats ;
- Explication des recommandations ;
- Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de mission.

**Participants :**

**Les auditeurs :**

- Les noms et prénoms des auditeurs ;

**Les audités :**

- Le directeur des approvisionnements ;
- Le responsable des achats ;
- Le responsable de gestion des stocks.

Lors de la réunion de clôture, les participants examineront le projet de rapport d'audit interne et procéderont à sa validation générale par les audités. Les recommandations seront adressées à la direction générale. Les auditeurs tiendront compte des observations des audités pour finaliser le rapport d'audit.

Les auditeurs :

les audités :

**Source :** réalisé par moi-même à partir des document interne à CUISINOX

#### **2.3.3. Le rapport d'audit final**

Le rapport définitif, incluant les réponses de l'auditée et les dernières observations de l'auditeur après supervision, est remis au commanditaire de l'audit.

Ce rapport doit être objectif, clair, concis, utile et aussi convaincant que possible.

Tizi-Ouzou, le 05/07/2024

**Structure auditée :** Fonction d'achat CUISINOX agro-alimentaire

## **RAPPORT D'AUDIT FINAL**

**Mission** : audit interne

**Date d'envoi du rapport :** « date de clôture »

**Destinataire :**

- Direction générale de la société

**Réalisé par :**

- Les noms des auditeurs

Conformément à la mission confiée par votre direction générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction d'achat basée sur notre audit.

Cette mission s'est déroulée au sein de la fonction d'achat et concerne toutes les fonctions intéressées, à savoir le service de gestions des stocks, approvisionnement, fournisseurs.

Les objectifs correspondent aux zones de risques détectées durant cette mission, au terme de laquelle nous avons relevé quelques faiblesses pour lesquelles nous a formulé les recommandations suivantes :

**Faiblesse 1** : risque de non-respect de la procédure de passation de commande

**Recommandation 1** : assurer un suivi rigoureux de la procédure de commande.

**Faiblesse 2** : insatisfaction du personnel concernant certaines procédures.

**Recommandation 2** : effectuer une analyse régulière de la satisfaction du personnel

**Faiblesse 3** : les procédures ne permettent pas d'atteindre les objectifs du service d'approvisionnement.

**Recommandation 3** : réviser les objectifs en fonction des moyens disponibles.

**Faiblesse 4** : falsification des signatures.

**Recommandation 4** : établir une liste référentielle des personnes habilitées à signer.

**Source :** réalisé par moi-même à partir des documents interne à CUISINOX

#### 2.3.4. La lettre du président

La lettre du président présente la conclusion de la mission d'audit effectuée par les auditeurs et adressée à la direction générale.

### LETTRE DE PRESIDENT

Monsieur le directeur,

Conformément à votre demande, nous avons évalué la fonction d'achat et sa mission du 15/06/2024 au 15/07/2024.

Cette évaluation a impliqué l'observation des procédures en vigueur et les vérifications nécessaires. Elle a permis d'identifier quelques dysfonctionnements dans le système de contrôle en place, révélés par les tests effectués sur le service concerné.

**Les principaux dysfonctionnements identifiés se présentent comme suit :**

- Insuffisance ou absence de contrats formels avec les fournisseurs ;
- Informations incomplètes ou imprécises dans les demandes d'achat ;
- Absence d'approbation des bons de commande par une personne autorisée avant leur envoi aux fournisseurs ;
- Non-distribution systématique des bons de réception aux services concernés ;
- Stockage inadapté pour répondre aux fluctuations imprévues de la demande des clients.

Ce rapport est exclusivement destiné à la direction et aux structures internes de l'entreprise.

**Signature du chef de mission**

**Source :** réalisé par moi-même.

## **Conclusion**

Tout au long de cette étude de cas sur l'audit de la fonction d'achat chez CUISINOX, nous avons évalué le dispositif de contrôle interne et identifié plusieurs anomalies susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de cette fonction.

L'analyse des réponses des responsables des structures auditées, de CUISINOX agro-alimentaire, a démontré que l'audit interne peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise, notamment en renforçant les processus d'achat.

L'intervention de l'audit interne ne perturbe pas le fonctionnement des structures auditées. Au contraire, il se révèle essentiel pour l'analyse et l'évaluation des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. L'audit interne permet de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer l'efficacité de la gestion d'entreprise, favorisant ainsi une amélioration continue et une meilleure satisfaction des clients.

L'audit interne s'affirme également comme un outil clé pour identifier les dysfonctionnements qui pourraient nuire à la pérennité de l'entreprise. En proposant des solutions concrètes, il contribue à renforcer la gestion des risques et d'efficacité des processus internes, notamment au sein de la fonction d'achat. Cependant, pour confirmer pleinement cette observation, une analyse plus approfondie sera nécessaire dans la conclusion générale du mémoire.

# **Conclusion Générale**

Dans le contexte des entreprises algériennes, la mondialisation impose des exigences croissantes en matière de compétitivité et de performance. Pour répondre à ces défis, les entreprises doivent s'engager dans un processus de réformes incluant la mise en place d'une fonction d'audit interne robuste. Cette fonction est essentielle pour piloter efficacement le système de contrôle interne, assurer la conformité aux normes de l'entreprise et promouvoir une culture de la qualité.

L'audit interne ne doit pas être perçu comme une contrainte par les employés, mais comme un outil intégré dans l'ensemble des processus de l'entreprise, facilitant ainsi l'amélioration continue.

Tout au long de ce travail, nous avons cherché à démontrer l'importance de l'audit interne pour la performance globale des entreprises, en nous appuyant notamment sur la théorie de l'agence, qui met en lumière le rôle de l'audit interne dans la gouvernance des organisations, en évaluant les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. L'audit interne permet ainsi de fournir une assurance raisonnable quant à l'efficacité des opérations de l'entreprise et contribue à leur optimisation, avec des effets positifs évidents sur la performance organisationnelle.

En résumé, cette étude visait à répondre à la question de départ : **comment l'audit interne contribue-t-il à assurer une amélioration de la performance d'une entreprise ?**

Et après une analyse approfondie, notamment à travers l'étude de cas de l'entreprise CUISINOX, nos hypothèses ont été largement confirmés.

La première hypothèse, qui stipule que : **L'intégration de l'audit interne dans la gestion des entreprises améliore significativement la performance en renforçant le contrôle interne et en facilitant l'alignement avec des normes de qualité telles que l'ISO 9001**, a été validée à travers les observations faites dans le cadre de notre recherche. En effet, l'audit interne s'avère être un levier puissant pour assurer la conformité et l'efficacité des processus internes, garantissant ainsi une meilleure performance organisationnelle.

De plus, la seconde hypothèse, selon laquelle : **L'audit interne, en tant qu'outil de gestion des risques et de soutien à la prise de décision, joue un rôle déterminant dans l'amélioration des processus d'achat au sein des entreprises, augmentant ainsi leur efficacité et leur rentabilité**, a également trouvé confirmation dans notre étude de cas.

Toutefois, ce travail n'a pas été exempt de contraintes parmi lesquelles on trouve :

- La difficulté d'accès aux documents internes en raison de la confidentialité des informations
- Un manque d'encadrement au sein de l'entreprise
- L'absence de ressources bibliographiques actualisées à l'université

Ces obstacles ont limité notre capacité à approfondir certains aspects de la recherche.

Les recommandations que nous pouvons apporter pour améliorer la recherche scientifique au sein de l'enseignement supérieur est :

- L'approvisionnement régulier des bibliothèques universitaires,
- Assurer une meilleure valorisation de la recherche
- La mise en place de conventions entre les universités et les entreprises afin d'étendre et d'améliorer les stages pratiques, tout en assurant un suivi rigoureux de la part des universités.

En conclusion, malgré les défis rencontrés, cette étude a permis de confirmer que l'audit interne joue un rôle fondamental dans la performance des entreprises. L'évolution continue de cette fonction dotera les entreprises d'outils encore plus performants pour faire face aux exigences croissantes du marché et améliorer leur compétitivité. Les perspectives futures montrent clairement que l'audit interne continuera à être un moteur essentiel pour l'amélioration des performances organisationnelles, avec des impacts positifs sur la gestion des risques, l'efficacité des processus et la rentabilité des entreprises.

# **Bibliographie**


- Alazard, C., & Separi, S. (2010). *contrôle de gestion: manuel et applications* (éd. 2). (Dunod, Éd.) Paris .
- Amina, B. (2014). *l'apport de l'audit interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants*. Tlemcen .
- Appercel, R., & Valognes, F. (2022). *Audit et controle interne*. (Ellipses, Éd.)
- Becour, J.-C., & Bouquin, H. (1999). *Audit opérationnel*. (Economica, Éd.)
- Bellut, S. (2002). *Les Processus de la décision*. (AFNOR, Éd.) France.
- Berrah, L. (2002). *L'indicateur de performance*. (Cépaduès, Éd.)
- Berthin, G. (2011, Septembre ). A Practical Guide to Social Audit. 25-27. (U. N. Programme, Éd.)
- Bertin, E. (2007). *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international* (éd. Eyrolles). (organisation, Éd.) Paris.
- Bocco, B. S. (2010). *perspection de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*, *La Revue des Sciences de Gestion*. (G. e. Direction, Éd.)
- Bouhadida, M. (2017). *audit interne: aspects théorique et pratiques*. Alger: Pages Bleus .
- Bouhadida, M. (2017). *audit interne: aspects théoriques et pratiques*. Alger: Pages Bleues internationales.
- Brennemann, R., & Sépari, S. (2001). *Economie d'entreprise*. (Dunod, Éd.) Paris.
- Brigitte, D., & Christian, G. (2007). *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (éd. 3ème édition ). (Dunod, Éd.) Paris .
- Cohen, A.-G. (2008). *Contrôle interne et audit publics* (éd. 2). (A. LGDJ, Éd.)
- Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management* (éd. Reissue). (H. Business, Éd.)
- Essid, M. (2010). *les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Paris .
- F, N. J. (s.d.). *Gestion de la qualité: audit interne et externe*. (u. Strasbourg, Éd.)
- Fayol, H. (1999). *Administration Industrielle et Générale*. (Dunod, Éd.)
- Fernandez, A. (2008). *les nouveaux tableaux de bord des managers* (éd. eyrolles).
- Feujo, I. (2005). *Guide des audits: quelles synergies gagnantes pour l'entreprise?* (éd. Afnor). (A. f. normalisation, Éd.) Saint-Denis .
- Grand, B., & Verdalle, B. (1999). *Audit comptable et financier*. (Economica, Éd.) Paris.
- H, V. (1979). *Histoire de la comptabilité* (éd. pragmos ). Paris.
- Habhab-Rave, S. (2007). *Intelligence économique et performance des entreprises: le cas des PME de haute technologie*. (ANDESE, Éd.)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future* (éd. Reprint edition ). (H. B. Press, Éd.)

- Henri, B. (2003). *le contrôle de gestion* (éd. 6ème édition ). (PUF, Éd.) Paris.
- IAASB (Éd.). (2022). Norme internationale d'audit 260. *volume* . France .
- Issor, Z. (2017). *la performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions*. (D. B. Supérieur, Éd.)
- Jacques, R. (2009). *théorie et pratique du l'audit interne* (éd. 7). Paris: organisation.
- Jacquet, S. (2011/10). *Management de la performance: des concepts aux outils*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976 ). *theory of the firm: managerial behavior*. (A. C. structure, Éd.) Financial economics .
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). *theory of the firm: managerial behavior*. *journal of financial economics*, 305-306.
- Jorion, P. (2006). *Value at Risk : The New Benchmark for Managing Financial Risk* (éd. 3). (M. Hill, Éd.)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard* (éd. First Edition, Eighth Impression). (H. B. Press, Éd.)
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls* (éd. 2). (Wiley, Éd.)
- Lambert, C., & Sponem, S. (2009). *comptabilité controle audit; la fonction contrôle de gestion: proposition d'une typologie*. (a. F. comptabilité, Éd.)
- Lasary. (2001). *Economie de l'entreprise*. (C. Es-salem, Éd.) Alger .
- Loilier, T., & Tellier, A. (2020). *Les grands auteurs en stratégie*. (E. editions, Éd.)
- Marks, N. (2015). *World Class Risk Management* . (C. I. Platform, Éd.)
- Martin-Bonnefous, C., & Courtois, A. (2001). *Indicateurs de performance*. (H. Lavoisier, Éd.)
- Medjoubi, A. (2013). *généralité sur l'audit interne*. Alger.
- Meriem, C. (2013/2014). *le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne*.
- N.Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A Framework for Analysis* (éd. 1ère édition ). Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Nelly, A. (2008). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (éd. 2). (C. U. Press, Éd.)
- Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, 31/05/2017. (s.d.). Récupéré sur [www.IFACI.COM](http://www.IFACI.COM).
- Philippe, L. (2003). *Méthode et pratique de la performance* (éd. 3ème ). France: l'organisation.
- Pickett, K. H. (2010). *The Internal Auditing Handbook* (éd. 3). WILEY .
- Pierandrei, L. (2019). *Risk Management* (éd. 2). Dunod .
- Pierre, S. (2007). *mémonto d'audit interne*. Paris: Dunod.

- Pigé, B. (2024). *Audit et controle interne* (éd. 5). (EMS, Éd.) Eyrolles.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (F. Press, Éd.)
- R, B., F, K., & M, P. (1986). *L'audit dans le secteur public* (éd. CLET ). Paris .
- Reda, K. (2015). *l'audit opérationnel: une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance de l'entreprise*.
- Reding, K. R., Sobel, P. J., & Anderson, U. L. (2013). *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services* (éd. 3). (F. d. internes, Éd.)
- Renard, J. (2010). *théorie et pratique de l'audit interne* (éd. 7). Paris: organisation .
- Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne* (éd. 10). (Eyrolles, Éd.)
- Renard, J., & Nussbaumer, S. (2011). *audit interne et contrôle de gestion* (éd. Organisation ). (Eyrolles, Éd.)
- Renaud, A. B. (2010). *mesure de la performance globale des entreprises*. HAL Id: halshs.
- Rousseau, L., & Bernard, F. (2013). *Contrôle interne* (éd. 4). (Maxima, Éd.)
- Sawyer, L. B. (1976). *La Pratique de L'audit Interne* . (I. F. Gestion, Éd.)
- Schick, P. (2007). *mémento d'audit interne*. (DUNOD, Éd.)
- Schick, P., & Evraert, S. (2007). *mémento d'audit interne*. (DUNOD, Éd.)
- Selim, G., & McNamee, D. (2004, 9 29). *Entreprise Risk Management*. 5. (I. R. Foundation, Éd.)
- SELMER, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord* (éd. 4<sup>ème</sup> édition). 5 rue Laromiguière,75005 Paris: Dunod.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior* (éd. 1). (F. Press, & Subsequent, Éd.)
- Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (éd. 1). (H. B. Press, Éd.)
- T, A., J.F, D., P, P., & M, P. (2004). *Economie- Droit* (éd. Bréal ). France .
- Taylor, F. W. (2003). *the Principles of Scientific Management* . (D. Publications, Éd.)
- Thiéry-Dubuisson, S. (2004). *L'audit*. (L. Découverte, Éd.)
- Virmaux, C. (2019, 09). *Norme ISO 9001 Version 2015 SYSTEME DE MANAGMENT DE LA QUALITE*. 16-23. Master 2 ICMS .
- Vlaminick, H. (1979). *Histoire de la comptabilité*. Paris: édition pragmos.
- Yvon, P. (2005, juillet 5). *RePEc*. Consulté le juillet 05, 2024, sur [WWW.cnam.fr/lipsor](http://WWW.cnam.fr/lipsor).

# **Annexes**

## Annexe N°01 : Programme annuel d'audit interne

	Edition : N°01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 1
	Révision : 00		Date :
	<b>IM 15.01</b>	<b>PROGRAMME ANNUEL D'AUDIT INTERNE</b>	20/07/2020


### ANNEE 2023

PROCESSUS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUI	JUL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
1. COMMERCIAL												
2. ACHAT												
3. ETUDES ET METHODES												
4. PRODUCTION												
5. CONTROLE												
6. INSTALLATION DES EQUIPEMENTS												
7. SAV												
8. MAINTENANCE												
9. LOGISTIQUE ET ENTRETIEN DES VEHICULES												
10. GESTION DES STOCKS												
11. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES												
12. MANAGEMENT DE LA QUALITE												

Préparé et vérifié par le RM

Approuvé par le Gérant

## Annexe N°02 : Fiche des actions correctives

	Edition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 1
	Révision : 00		Date :
	<b>IM 16.01</b>	<b>Fiche des Actions Correctives</b>	<b>20/07/2020</b>

Fiche d'Actions Corrective n° :	
Processus concerné :	
<b>Source:</b> <input type="checkbox"/> Réclamation client <input type="checkbox"/> Audits <input type="checkbox"/> PNC <input type="checkbox"/> Tableau de bord Qualité	
Description de la NC : .....	
Correction retenue : .....	
Responsable du processus :	Date :
Analyses des causes de la Non-conformité : .....	
Action Corrective décidée : .....	
A réaliser avant le :	Pilote du processus :
Evaluation de l'efficacité de l'AC mise en œuvre : <input type="checkbox"/> Efficace <input type="checkbox"/> Non efficace            Nouvelle FAC N°.....	
Le RM :	Date







## Annexe N°06 : Fiche de contrôle produit à la réception

	N° de commande : 324 05143	SYSTEME D'INFORMATION 2015-2016 FORME DE CONTRÔLE PRODUIT A LA RECEPTION	Page 1 sur 1 Date : 20/07/2015

N°	Type de contrôle	<input type="checkbox"/> QUANTITATIF	<input type="checkbox"/> QUALITATIF/INFORMATIONNEL	<input type="checkbox"/> QUALITATIF/VISUEL
Date De Contrôle :				
N° code	Anomalies constatées	Etat		
		C	NC	
Signature du Responsable Magasin	Signature du Responsable Achat	Signature Contrôleur Qualité		


N : conforme / NC : non conforme







## Annexe N°10 : Tableau comparatif des offres

	Edition : N°01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 1
	Révision : 00		
	IM 02.02	<b>TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES</b>	Date : 20/07/2020
Date			
Produit			

Critères	Fournisseur 1		Fournisseur 2		Fournisseur 3	
	Description critère	Note	Description critère	Note	Description critère	Note
Qualité/05						
Prix/ 03						
Délais /02.5						
Disponibilité/ 03						
Livraison/ 03						
Localisation du fournisseur/ 01						
Modalités de paiement/ 02.5						
Prestations associées (SAV,...) / 01						
<b>Total/ 20</b>		0		0		0

**NB : Les fournisseurs ayant obtenu une note sur la qualité < 03/05 sont exclus du fichier  
Le fournisseur ayant obtenu la note la plus élevée sera retenu.**

Visa du Gérant/Responsable Achats



## Annexe N°12 : Tableau de suivi

	Edition : N°01	<b>SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ</b>	Page 1 sur 1
	Révision : 00		Date :
	I/A 02.03	<b>TABLEAU DE SUIVI</b>	20/07/2020

Date : ... / ... / ...

N°	Désignation du produit	Fournisseur	Date de lancement de commande et N° du BC	Etat d'évolution et date de suivi (%/date)				Clôture

Date et visa du Gérant / Responsable commercial

# **Tables des Matières**

## TABLES DE MATIERES

<b>Remerciement</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des annexes</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>

### Chapitre 1 : aperçu général sur l’audit interne

<b>Introduction</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 1 : historique et approche théorique de l’audit interne</b> .....	<b>05</b>
1. évolution et définition de l’audit .....	06
1.1. Évolution historique de l’audit interne .....	06
1.2. Définition de l’audit interne .....	07
2. les caractéristiques de l’audit interne .....	08
2.1. Activité d’évaluation indépendante .....	08
2.2. Activité d’assistance du management .....	08
2.3. Activité d’appréciation du contrôle interne .....	08
3. les formes de l’audit interne .....	09
3.1 Selon le domaine concerné .....	09
3.1.1. L’audit social .....	09
3.1.2. L’audit qualité .....	09
3.1.3. L’audit thématique .....	10
3.2. Selon la nature de l’audit ou son objectif .....	10
3.2.1. L’audit de régularité et /ou conformité .....	10
3.2.2. L’audit d’efficacité .....	10
3.2.3. L’audit de management .....	11
3.3. Selon le domaine d’intervention de l’auditeur .....	12
3.3.1. L’audit financier .....	12

3.3.2. L'audit opérationnel -----	13
<b>Section 2 : les principaux objectifs de l'audit interne et ses différents outils -----</b>	<b>13</b>
1. les objectifs, rôles et missions de l'audit interne -----	13
1.1. Les objectifs de l'audit interne -----	13
1.1.1. La régularité -----	13
1.1.2. L'efficacité -----	14
1.1.3. La pertinence -----	14
1.1.4. La finalité -----	14
1.2. Les rôles et missions de l'audit interne -----	14
1.2.1. Les rôles de l'audit interne -----	15
1.2.2. Les missions de l'audit interne -----	15
2. Les outils et techniques de l'audit interne -----	15
2.1. Les outils d'interrogation -----	16
2.1.1. Les sondages statistiques -----	16
2.1.2. Les interviews -----	16
2.1.2.1. Les règles d'une bonne interview -----	17
2.1.2.2. Les étapes de l'interview -----	18
2.1.2.3. Les questions écrites -----	20
2.1.3. Le questionnaire d'audit -----	20
2.1.4. Les outils informatiques -----	21
2.1.4.1. Les outils de travail de l'auditeur -----	21
2.1.4.2. Les outils de réalisation des missions -----	21
2.1.4.3. Les outils de gestion de services -----	22
2.1.4.4. Informatique communicante -----	23
2.2. Les outils de descriptions -----	23
2.2.1. L'observation physique -----	23
2.2.1.1. Ce que l'on peut observer -----	24
2.2.1.2. Méthodes d'observation -----	24
2.2.2. La narration -----	24
2.2.2.1. La narration par l'audité -----	25
2.2.2.2. La narration par l'auditeur -----	25
2.2.3. L'organigramme fonctionnel -----	25
2.2.4. La grille d'analyse des tâches -----	26
2.2.4.1. Structure de la grille -----	

2.2.4.2. Mode d'emploi -----	26
2.2.5. Le diagramme de circulation -----	27
2.2.5.1. Les avantages du diagramme de circulation -----	27
2.2.5.2. Les inconvénients du diagramme de circulation -----	27
2.3. Les techniques de recherches de preuves -----	28
<b>Section 3 : l'audit interne en relation avec d'autres fonctions -----</b>	<b>28</b>
1. L'audit interne et l'audit externe -----	28
2. L'audit interne et l'inspection -----	30
3. l'audit interne et le contrôle de gestion -----	31
4. L'audit interne et le contrôle interne -----	32
La conclusion -----	34

## Chapitre 2 : approche globale de la performance d'entreprise

<b>Introduction -----</b>	<b>36</b>
<b>Section 1 : généralité sur la performance -----</b>	<b>37</b>
1. Eléments sur la performance-----	37
1.1. La définition de la performance -----	37
1.2. Les concepts de base de la performance -----	38
1.3.1. L'efficacité -----	38
1.3.2. L'efficience -----	38
1.3.3. L'économie-----	39
1.3.4. La rentabilité -----	39
1.4. Les éléments de la performance -----	39
1.4.1. La rapidité ou la réactivité -----	40
1.4.2. La qualité -----	40
1.4.3. Le coût -----	40
1.4.4. La flexibilité -----	41
1.4.5. La fiabilité -----	41
1.5. Les types de performance-----	41
1.5.1. La performance stratégique -----	42
1.5.2. La performance opérationnelle-----	42
1.5.3. La performance humaine -----	43

---

1.5.4. La performance interne et externe -----	44
1.5.4.1. La performance interne -----	44
1.5.4.1.1. Le processus interne -----	44
1.5.4.1.2. Apprentissage et croissance -----	45
1.5.4.2. La performance externe -----	45
1.5.4.2.1. Les clients -----	45
1.5.4.2.2. Les finance -----	45
2. Mesure et évaluation de la performance-----	46
2.1. Le contrôle de gestion -----	47
2.1.1. La définition du contrôle de gestion -----	47
2.1.2. Missions du contrôle de gestion -----	47
2.1.3. Le contrôle de gestion et sa relation avec l’audit interne -----	48
2.2. Les outils de mesures et de pilotages de la performance -----	48
2.2.1. Le tableau de bord -----	48
2.2.1.1. La définition du tableau de bord -----	48
2.2.1.2. Le rôle de tableau de bord dans la mesure de la performance et sa relation avec l’audit interne -----	49
2.2.2. Les indicateurs -----	49
2.2.2.1. Définition d’indicateur de performance -----	49
2.2.2.2. Les catégories d’indicateurs de performance-----	50
2.2.2.2.1. Indicateurs financiers -----	50
2.2.2.2.2. Indicateurs de productivités -----	50
2.2.2.2.3. Indicateurs de qualités -----	51
2.2.2.2.4. Indicateurs humains -----	52
2.2.2.2.5. Indicateurs stratégiques -----	52
2.2.2.3. Le rôle des indicateurs dans la mesure de performance et sa relation avec l’audit interne -----	53
<b>Section 2 : le rôle de l’audit interne et la norme ISO 9001 dans l’évaluation du contrôle interne et la performance -----</b>	<b>53</b>
1. Le contrôle interne -----	53
1.1. La définition du contrôle interne -----	54
1.2. L’appréciation et l’évaluation du contrôle interne -----	54
1.2.1. L’appréciation du contrôle interne -----	55
1.2.2. L’objet d’appréciation du contrôle interne -----	55

---

1.2.3. L'évaluation du contrôle interne	55
1.3. Les objectifs du contrôle interne	56
1.3.1. La fiabilité des informations financières	56
1.3.2. La conformité	56
1.3.3. L'efficacité des opérations	56
1.3.4. La gestion des risques	56
1.4. Les principes fondamentaux du contrôle interne	56
1.4.1. Séparation des tâches	56
1.4.2. Maîtrise des risques	56
1.4.3. Documentation et traçabilité	57
1.4.4. Amélioration continue	57
1.4.5. Communication interne efficace	57
1.4.6. Formation et sensibilisation	57
1.5. L'audit interne comme un outil d'appréciation du contrôle interne	57
2. la norme ISO 9001 : Système Management de la Qualité et la performance d'entreprise	58
2.1. La présentation de la norme ISO 9001	58
2.1.1. La définition de la norme ISO 9001	58
2.1.2. Les objectifs de la norme ISO 9001	59
2.1.3. Les principes de la norme ISO 9001	59
2.1.4. La structure de la norme ISO 9001	60
2.1.5. La roue de Deming	61
2.1.5.1. Planifier	61
2.1.5.2. Faire	61
2.1.5.3. Vérifier	61
2.1.5.4. Agir	61
2.1.6. Les exigences clés de la norme ISO 9001	61
2.1.7. La mise en œuvre de la norme ISO 9001	61
2.1.8. Les principaux avantages de la norme ISO 9001	62
2.2. L'impact de la norme ISO 9001 sur la performance à travers l'audit interne et le contrôle interne	62
2.2.1. La norme ISO 9001 et l'audit interne : un cadre structurant pour assurer la qualité et la performance	62
2.2.2. Contrôle interne, ISO 9001 et performance : une relation étroitement liée pour l'amélioration continue de l'entreprise	64

2.2.3. L'impact de l'audit interne sur l'évaluation du contrôle interne et la performance	--65
<b>Section 3 : la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise</b>	<b>-----65</b>
1. identification et gestion des risques de l'entreprise par l'audit interne	-----65
1.1. Définition du risque	-----66
1.2. Les formes de risques	-----67
1.2.1. Risques de marchés	-----67
1.2.2. Risques de crédit	-----67
1.2.3. Risques opérationnels	-----67
1.2.4. Risques de liquidité	-----68
1.2.5. Risque juridiques et réglementaires	-----68
1.3. Gestion et maîtrise de risque	-----68
1.3.1. Identification des risques	-----68
1.3.2. Évaluation des risques	-----68
1.3.3. Traitement des risques	-----69
1.3.4. Suivi et contrôle des risques	-----69
1.4. Le rôle de l'audit interne dans la gestion et la maîtrise de risques	-----69
2. l'audit interne comme un outil d'aide à la prise de décision	-----71
2.1. La définition de la décision	-----71
2.2. Les étapes de décision	-----71
2.2.1. Définir le problème	-----72
2.2.2. Analyser les alternatives	-----72
2.2.3. Évaluer les risques	-----72
2.2.4. Prendre une décision	-----72
2.2.5. Mettre en œuvre et suivre la décision	-----72
2.3. Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision	-----73
Conclusion	-----75

### **Chapitre 3 : pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise CUISINOX**

<b>Introduction</b>	<b>-----78</b>
<b>Section 1 : la présentation de l'organisme d'accueil</b>	<b>-----78</b>
1. la présentation de complexe CUISINOX agro-alimentaire	-----78
1.1. Evolution et événements marquants de l'entreprise	-----79
1.1.1. Partenariats et formation	-----79

---

1.1.2. Mise en œuvre d'un système de management de la qualité -----	79
1.1.3. Ressources Humaines -----	80
1.1.4. Portefeuille clients -----	81
1.2. Les principaux objectifs et valeurs de CUISINOX -----	82
1.2.1. Valeurs et comportements -----	82
1.2.2. Les objectifs stratégiques -----	83
1.3. Les activités et gammes de produits fabriquées au sein de l'entreprise CUISINOX ---	83
1.3.1. Équipements de production -----	83
1.3.2. Ateliers de fabrication -----	84
1.3.3. Gammes de produits fabriqués -----	84
2. Présentation de la structure organisationnelle de CUISINOX -----	85
2.1. Présentation de l'organigramme de CUISINOX -----	85
2.2. Les missions principales des différents services de l'entreprise -----	86
2.2.1. Service marketing -----	87
2.2.2. Service des et commerciales -----	87
2.2.3. Service des systèmes d'information -----	87
2.2.4. Service des finances et comptabilité -----	87
2.2.5. Service industrielle -----	87
2.2.6. Service des ressources humaines -----	87
2.2.7. Service des approvisionnements -----	88
2.2.8. Service logistique -----	88
2.2.9. Service de la production -----	88
2.2.9.1. Atelier central -----	88
2.2.9.2. Atelier froid -----	88
2.2.9.3. Atelier cuves -----	88
2.2.9.4. Atelier mécanique -----	88
2.3. La présentation de service comptabilité et finance -----	88
2.3.1. La section de comptabilité générale -----	88
2.3.2. La section finance (trésorerie) -----	89
3. Présentation de l'audit interne au sein de CUISINOX -----	89
3.1. La naissance de l'audit interne au sein de CUISINOX -----	89
3.2. Les missions et objectifs de l'audit interne au sein de CUISINOX -----	89
3.3. La place de l'audit interne dans l'organigramme de CUISINOX -----	90
3.4. Le programme d'audit au sein de CUISINOX -----	90

---

3.5. Aspects commun à l'ensemble des missions d'audits .....	90
<b>Section 2 : l'audit de la fonction d'achat au sein de CUISINOX .....</b>	<b>91</b>
1. Présentation de la fonction d'achat : .....	91
1.1. Définition de la fonction d'achat .....	91
1.2. La mission d'achat .....	91
1.3. Le processus d'achat .....	92
2. Déroulement de la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de CUISINOX .....	92
2.1. Phase de préparation .....	92
2.1.1. La lettre de mission .....	92
2.1.2. Prise de connaissance du service audité .....	93
2.1.2.1. La procédure d'achat .....	94
2.1.2.2. La grille d'analyse des tâches .....	96
2.1.3. Identification des zones à risques .....	98
2.1.3.1. Diagramme de circulation des documents .....	98
2.1.3.2. Questionnaire du contrôle interne (version 1 : prise de connaissance) .....	100
2.1.3.3. Tableau d'analyse des risques .....	101
2.1.4. Détermination des objectifs d'audit .....	103
2.2. Phase de réalisation .....	105
2.2.1. La réunion d'ouverture .....	105
2.2.2. Travail de terrain .....	105
2.2.2.1. Questionnaire de contrôle interne (version2) .....	106
2.2.2.2. La feuille de révélation et d'analyse de problème .....	108
2.2.2.3. Cahier de recommandations .....	110
2.3. Phase de clôture .....	111
2.3.1. Le projet de rapport d'audit .....	112
2.3.2. La réunion de clôture .....	112
2.3.3. Le rapport d'audit final .....	113
2.3.4. La lettre du président .....	115
<b>Conclusion .....</b>	<b>116</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

