



**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET
COMPTABILITÉ**



**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master
Option : Audit et contrôle de gestion**

**Thème : L'audit interne et
maîtrise des risques**
Cas de l'entreprise privée « SARL ALIOUA
CHAUDRONNERIE »

Réalisé par :

- IKHTEAH Rabah
- ZIRMI Saadi

Encadré par :

Mme. SIAMER Hadjira

Membres de jury :

- Président : OUSSAID Aziz (MAA)
- Examineur : BOUALLECHE Karim (MAA)
- Rapporteur : SIAMER Hadjira (MCA)

Promotion : 2023 / 2024

Remerciements

En préambule de ce mémoire nous remercions Dieu pour nous avoir donné la volonté et le plaisir de réaliser ce travail.

Nous remercions tout particulièrement, Mme SI AMER Hadjira, notre promotrice pour sa patience et ses judicieux conseils.

Nous réservons nos remerciements à l'entreprise SARL ALIOUA d'avoir donné la chance d'effectuer notre stage et spécialement Mr SLIMANE Fahem qui nous a beaucoup aidées et a toute l'équipe pour leurs soutiens et leurs patiences tout au long de notre stage. Au département SEGC en général et surtout nos professeurs qui ont fournis les outils nécessaires à la réussite de nos études

Dédicace

Je dédie ce travail :

*À mes chers parents qui m'ont soutenu et qui m'ont guidée
vers la réussite*

À mes chers frères Sadek Cylia Yamina houria

À tous mes amis et à mon ami ZIAD

À ma famille

À mon chère binôme Saadi et sa famille.

Dédicace

Je dédie ce travail :

*À mes chers parents qui m'ont soutenu et qui m'ont guidée
vers le chemin de la réussite*

À mes chers frères

À tous mes amis

À ma famille

À mon chère binôme Rabah et sa famille.

SOMMAIRE

Sommaire.....	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes.....	V
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L’AUDIT INTERNE	
SECTION 01 : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L’AUDIT	5
SECTION 02 : LES FONDEMENTS D’AUDIT INTERNE	11
SECTION 03 : LES OUTILS D’AUDIT INTERNE	17
Conclusion	24
CHAPITRE II : L’AUDIT INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES	
SECTION 01 : LA CONDUITE D’UNE MISSION D’AUDIT INTERNE	26
SECTION 02 : LA PERFORMANCE ET LA FONCTION AUDIT INTERNE	35
SECTION 03 : LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RISQUES	41
Conclusion	47
CHAPITRE III : Étude de cas au sein de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	
SECTION 01 : PRESENTATION D’ORGANISME D’ACCUEIL	49
SECTION 02 : L’identification et l’évaluation des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	59
Conclusion	85
CONCLUSION GÉNÉRALE	86
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1-1 : Les normes de qualification et du fonctionnement	16
Tableau n° 1-2 : La grille d'analyse des taches.....	22
Tableau n° 1-3 : Principaux symboles dans le flow-charts d'une mission d'audit	23
Tableau n° 2-1 : La différence entre la performance interne et externe.....	37
Tableau n° 3-1: Fiche technique de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »	51
Tableau n° 3-2 : Questionnaire adressé au comptable d'entreprise ALIOUA	60
Tableau n° 3-3 : Questionnaire adressé au responsable de service RH.....	61
Tableau n° 3-4: Le nombre de personnes recrutés à la SARL ALIOUA	64
Tableau n°3-5 : Questionnaire adressé aux responsables des cycles d'activité de la SARL ALIOUA	65
Tableau n° 3-6: Grille de séparation des tâches du cycle d'achat	69
Tableau n°3-7 : Tableau d'analyse SWOT partie externe : opportunités, menaces.....	71
Tableau n°3-8 : L'évaluation des risques en fonction de leur probabilité et impact.....	72
Tableau n°3-9 : Questionnaire de contrôle interne à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	76
Tableau n° 3-10 : Grille de séparation des tâches recommandé au personnel de cycle d'achat	81

LISTE DES FIGURES

Figure n° 2-1 : Le triangle de performance	36
Figure n° 2-2 : Le rôle de l'audit interne dans ERM.....	46
Figure n° 3-1 : Logo de la SARL ALIOUA	50
Figure n° 3-2 : Organigramme de la SARL ALIOUA	58
Figure n° 3-3 : Répartition par catégories les accidents du travail.....	64
Figure n° 3-4 : Cartographie des risques	76
Figure. n°3-5 : Processus d'achat	82

LISTE DES ABREVIATIONS

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

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 0 1 : Logo de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	50
Annexes n° 0 2 : fiche technique de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	51
Annexe n° 0 3 : L'organigramme de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	58
Annexe n° 0 4 : Questionnaire adressé au comptable d'entreprise ALIOUA	60
Annexe n° 0 5 : Questionnaire adressé au responsable de service RH	61
Annexe n° 0 6 : le nombre de personne recrutés à la SARL ALIOUA	64
Annexe n° 0 7 : répartition par catégories les accidents de travail	64
Annexe n° 0 8 : questionnaire adressé aux responsables des cycles d'activité de la SARL ALIOUA	65
Annexe n° 0 9 : grille de séparation des tâches du cycle d'achat en 2022	69
Annexe n° 10 : tableau d'analyse SWOT partie externe	71
Annexe n° 11 : questionnaire de contrôle interne à la SARL ALIOUA	76

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

A l'ère du numérique, les entreprises sont de plus en plus exposées à une multitude de risques qui peuvent provenir de sources diverses, telles que la concurrence, les changements technologiques, les fluctuations du marché, les catastrophes naturelles, les erreurs humaines et les fraudes.

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

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

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

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

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

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

INTRODUCTION GENERALE

Problématique de recherche

A cet effet, notre sujet est présenté comme suit :

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

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

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

Hypothèses de recherche

- **Hypothèse n°01** : la performance d'une entreprise elle dépend de sa gestion des risques.
- **Hypothèse n°02** : la fonction audit interne contribue à créer une richesse pour l'entreprise SARL ALIOUA.

INTRODUCTION GENERALE

Objectifs recherchés

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

Raisons du choix du sujet

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

Méthodologie de recherche

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

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

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

CHAPITRE I
LE CADRE CONCEPTUEL DE
L'AUDIT INTERNE

Introduction

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

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

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

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

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

Section 01 : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT

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

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

1. Dimension historique

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

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

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

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

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

² Idem.

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

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

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

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

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

2. Définition de l'audit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Les objectifs ou les assertions d'audit

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

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

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

3.1 Intégralité (Exhaustivité)

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

3.2 Exactitude

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

3.3 Evaluation

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

3.3.1 Existence ou réalité

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

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

3.4 Séparation des exercices (Cut off)

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

3.5 Droits et obligations

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

3.6 Présentation et information

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

4. Typologie d'audit

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

4.1 Classification selon le statut de l'auditeur

Selon le statut de l'auditeur existe deux types :

4.1.1 L'audit légal

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

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

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

4.1.2 L'audit contractuel

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

4.2 Classification selon la fonction

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

4.2.1 L'audit comptable et financier

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

4.2.2 L'audit opérationnel

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

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

4.2.3 L'audit de gestion (de performance)

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

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

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

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

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

4.3 Classification selon la nature de l'audit

Selon la nature d'audit on trouve :

4.3.1 L'audit interne

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

4.3.2 L'audit externe

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

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

² CHEURFA.D, op.cit., p.13.

Section 02 : LES FONDEMENTS D'AUDIT INTERNE

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

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

1. Définition de l'audit interne

Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditors) : « l'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), information, concurrence...»¹.

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

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

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

²<https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/#:~:text=L'audit%20interne%20est%20une,cr%C3%A9er%20de%20la%20valeur%20ajout%C3%A9e.>
consulté le 08/04/2024.

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

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

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

Selon la définition des auteurs :

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

Cette définition souligne deux aspects importants :

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

2. Caractéristiques de l'audit interne

L'audit interne a trois caractéristiques fondamentales à savoir³ :

2.1 Fonction universelle

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

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

2.2 Fonction indépendante

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

¹ SCHICK P, Op.cit. p 05.

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

³ Idem, p35.

2.3 Fonction Périodique

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

3. Finalités de l'audit interne

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

3.1 La régularité

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

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

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

3.2 L'efficacité

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

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

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

²Idem, p41.

4. Les normes d'audit interne

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

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

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

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

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

Les Normes ont pour Objectif⁴ :

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

¹<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>, p1. Consulter, le 29/04/2024 à 00 :30.

² Idem.

³ RENARD.J, op.cit. P 105.

⁴ Idem, p104.

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

4.1 Le code de déontologie

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

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

4.2 Les normes de qualification

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

4.3 Les normes de fonctionnement

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

4.4 Les normes de mise en œuvre

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

¹ KALACHE.M, op.cit., p 64/65.

² <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>,p2, Consulté le 29/04/2024 à 02 :34.

³ Idem.

⁴ Ibid.

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

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

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

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

Section 03 : LES OUTILS D'AUDIT INTERNE

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

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

1. Outils d'interrogation

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

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

1.1 Les sondages statistiques

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

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

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

- Adaptabilité du sondage aux objectifs de l'audit ;
- L'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies ;
- Le choix doit être aléatoire ;
- Effacer de son esprit l'idée d'une obligation de résultats ;
- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population ;
- Il faut s'en tenir à la simplicité du résultat et fuir toute déduction hasardeuse ;

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

²RENARD.J, op.cit., p331.

- Ne pas perdre de vue la réalité ; à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;
- Ne pas hésiter à faire plusieurs sondages statistiques au lieu d'un seul ;
- Ne pas fixer sans cesse des niveaux de confiance élevés ;
- Ne pas se limiter uniquement aux résultats statistiques.

1.2 Les interviews

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

Les étapes de l'interview sont ² :

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

¹ RENARD.J, op.cit., p331.

² Idem, p331.

³ RENARD.J, op.cit., p339.

⁴ Idem, pp339-341.

1.3 Les outils informatiques

« Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels peu adaptés à la fonction »³.

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies⁴ :

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

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

2. Les outils descriptifs

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

2.1 L'observation physique

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

On peut observer par² :

- **Observation des processus** : elle permet à l'auditeur de connaître le déroulement des recrutements, achats, approvisionnement...etc.
- **Observation des biens** : l'auditeur peut observer les biens immobiliers tangibles (terrains, immeubles, aménagement, etc.), et les biens mobiliers tangibles (matériels et équipements de toute nature, etc.).
- **L'observation indirecte** : fait appel à un tiers qui observe pour le compte de l'auditeur et lui communiquera le résultat de son observation.

¹ RENARD.J, op.cit., p347.

² Idem, p348.

³ Ibid., p349.

- **Observation des documents** : observer un document ce n'est pas seulement le lire, c'est aussi regarder la forme (signature des contrats par exemple), l'auditeur peut observer la documentation représentative des droits, des dettes, etc.

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

- **L'observation directe** : consiste essentiellement à la vérification détaillée et visuelle d'une structure, fonction, processus et procédure donnés par rapport au processus en vigueur.

2.2 La narration

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

Il existe deux sortes de narration¹ :

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

2.3 L'organigramme fonctionnel

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

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

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

¹ RENARD.J, op.cit.pp350-351.

² Idem, p352.

³Ibid., pp353-354.

2.4 La grille d'analyse des tâches

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

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

On indique s'il s'agit ¹:

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

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

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

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

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

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

¹ RENARD.J, op.cit., p354.


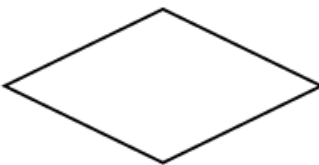

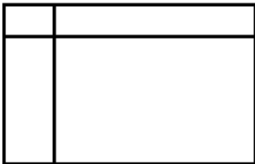

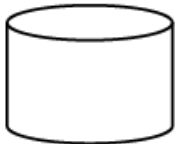
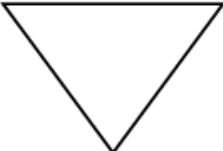

2.5 Le diagramme de circulations

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

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

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

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

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

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

¹ RENARD.J, op.cit., p357.

CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE

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

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

Conclusion

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

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

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

CHAPITRE II
L'AUDIT INTERNE
ET LA GESTION DES RISQUES

Introduction

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

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

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

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

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

1. Définition d'une mission d'audit interne

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

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

1.1 Le champ d'application

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

1.1.1 L'objet

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

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

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

² RENARD.J, op.cit., p199.

³Idem, p200.

1.1.2 La fonction

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

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

1.2 La durée

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

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

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

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

2.1 La phase de préparation

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

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

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

2.1.1 L'ordre de mission

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

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

² Ibid., p194.

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

2.1.2 L'étape de familiarisation (prise de connaissances)

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

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

2.1.3 L'identification et l'évaluation des risques

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

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

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

Pour l'établir il faut³ :

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

¹ Idem, p223.

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

³ RENARD.J, op.cit., p230.

2.1.4 Définitions des objectifs

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

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

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

2.1.4.1 Les objectifs généraux

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente.

2.1.4.2 Les objectifs spécifiques

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

2.1.4.3 Le champ d'action

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

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

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

2.2 La phase de réalisation

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

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

¹ Ibid., pp231-233.

² RENARD.J, op.cit., p237.

³ Idem.

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

2.2.1 La réunion d'ouverture

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

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

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

2.2.2 Le programme d'audit

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

2.2.3 Le travail sur le terrain

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

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

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

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

¹ RENARD.J, op.cit., p245.

² Idem., p254.

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

2.2.3.2 La feuille de couverture

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

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

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

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

2.3 Phase de conclusion

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

2.3.1 Le projet de rapport d'audit interne

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

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

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

¹Idem, p248.

² KALACHE.M, op.cit., p49.

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

⁴Idem, pp250-258.

⁵ KALACHE.M, op.cit., p51.

⁶ Idem.

2.3.2 La réunion de clôture

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

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

2.3.3 Le rapport d'audit interne

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

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

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

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

2.3.4 Le suivi du rapport d'audit interne

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

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

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

³RENARD.J, op.cit., pp289-290.

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

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

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

3. L'organisation du travail des auditeurs internes

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

3.1 La charte d'audit

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

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

3.2 Le plan d'audit interne

Le plan d'audit est exigé par la norme 2010 : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation »⁴.

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

Donc, le plan d'audit exige⁶ :

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

² RENARD.J, op.cit., p395.

³ KHELASSI.R, op.cit., p146.

⁴ RENARD.J, op.cit., p396.

⁵ KHELASSI.R, op.cit., p146.

⁶ RENARD.J, op.cit., p398.

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

3.3 Le manuel d'audit interne

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

Son contenu principal ² :

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

Ce document doit remplir trois objectifs³ :

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

3.4 Les dossiers d'audit

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

Son contenu contient deux catégories de documents⁵ :

¹ KHELASSI.R, op.cit., p150.

² Idem, p150.

³ RENARD.J, op.cit., p416.

⁴ KHELASSI.R, op.cit., p147.

⁵ RENARD.J, op.cit., p420.

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

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

Section 02: LA PERFORMANCE ET LA FONCTION AUDIT INTERNE

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

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

1. Définition de la performance

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

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

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

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

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

¹LORINO.P, Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris, 1997, p.18.

²Idem, p150.

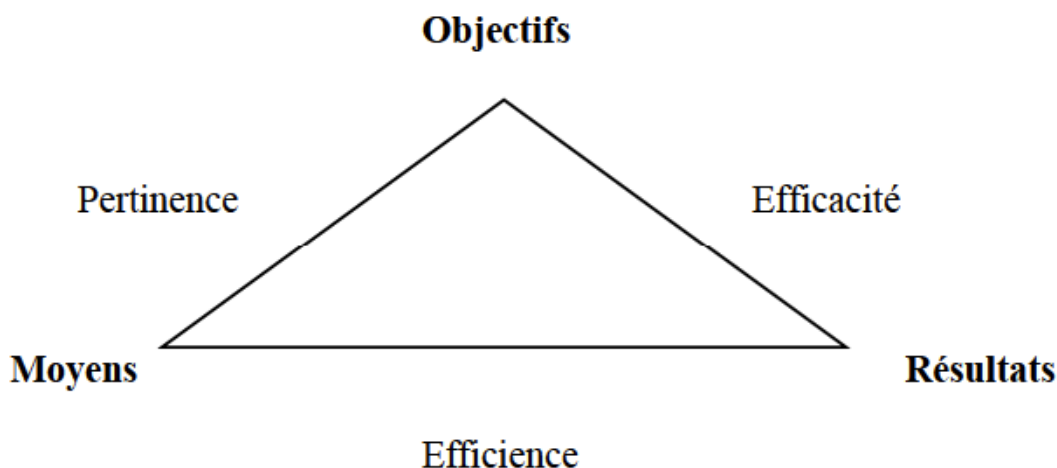
³ DORIATH.B, Contrôle de gestion en 20 fiches, Edition DUNOD, Paris, 2008, p129.

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

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

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

Figure n° 2-1 : Le triangle de performance



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

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

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

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

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

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

A cet effet, la performance se présente comme suit :

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

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

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

2. Les types de performance

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

2.1 La performance interne

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

2.2 La performance externe

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

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

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

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

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

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

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

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

Ces indicateurs sont regroupés selon trois types² :

3.1 Indicateurs d'activité

3.1.1 Indicateur lié au plan d'audit

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

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

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

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

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

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

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

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

² RENARD.J, op.cit., pp412-415.

3.1.3 Indicateur lié au temps consacré aux missions d'audit

Nombre de jours d'audit/jours ouvrés.

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

3.1.4 Indicateur lié à la formation d'audit

Formation professionnelle= Nombre de jours de formation/jours ouvrés

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

3.1.5 Indicateur lié au rapport d'audit

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

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

3.2 Indicateurs de qualité

3.2.1 Indicateur lié à la qualité du plan d'audit

Nombre de mission imprévues/Nombre de mission

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

3.2.2 Indicateur lié aux recommandations

Recommandations refusées/Total des Recommandations

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

Recommandations non réalisées /Total de Recommandations

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

3.2.3 Indicateur lié au temps consacré à la mission

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

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

3.2.4 Indicateur lié aux dossiers d'audit

Dépense du service/Nombre de missions

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

3.3 Indicateurs de couts

3.3.1 Indicateur lié aux dépenses des auditeurs

Dépense du service/Nombre des auditeurs

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

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

3.3.2 Indicateur lié aux dépenses des missions

Dépense du service/Nombre de jours de mission

Ce ratio donne une information importante puisqu'elle donne le cout à la journée et permet de se comparer aux couts du marché. On peut affiner l'analyse en distinguant couts directs et cout indirects, main-d'œuvre et frais de déplacement, etc.

Section 03 : LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RISQUES

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

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

1. Le risque et la gestion des risques

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

1.1 Définition d'un risque

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

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

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

1.2 Classification des risques

Les risques peuvent être classés de différentes façons⁴ :

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

1.2.1.1 Les risques spéculatifs

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

¹ Idem., p 145.

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

³ Idem., p 40.

⁴ Ibid., p 41.

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

1.2.1.2 Les risques purs

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

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

1.2.2 Par leur origine

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

1.2.2.1 L'environnement

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

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

1.2.2.2 L'entreprise

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

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

1.2.3 Par leurs conséquences

Soit pour l'entreprise soit pour les tiers.

1.2.3.1 Les risques affectant les personnes

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

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

1.2.3.2 Les risques affectant les biens de l'entreprise

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

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

1.2.3.3 Le risque touchant la sécurité financière de l'entreprise

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

1.3 Définition de la gestion des risques

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

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

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

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

¹<https://apprendrelaudit.com/evaluer-le-processus-devaluation-des-risques/#:~:text=L%C3%A9valuation%20des%20risques%20en,les%20modalit%C3%A9s%20de%20traitement%20appropri%C3%A9es.> , consulter le 06/05/2024.

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

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

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

Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

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

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

2.1 Les risques liés aux auditeurs internes

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

2.2 Les risques liés à la mission d'audit

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

¹ TABBECH.F, op.cit., p 46/47.

² YAHYAT.H, op.cit., p 55.

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

2.3 Les risques liés à l'information collectée

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

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

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

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

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

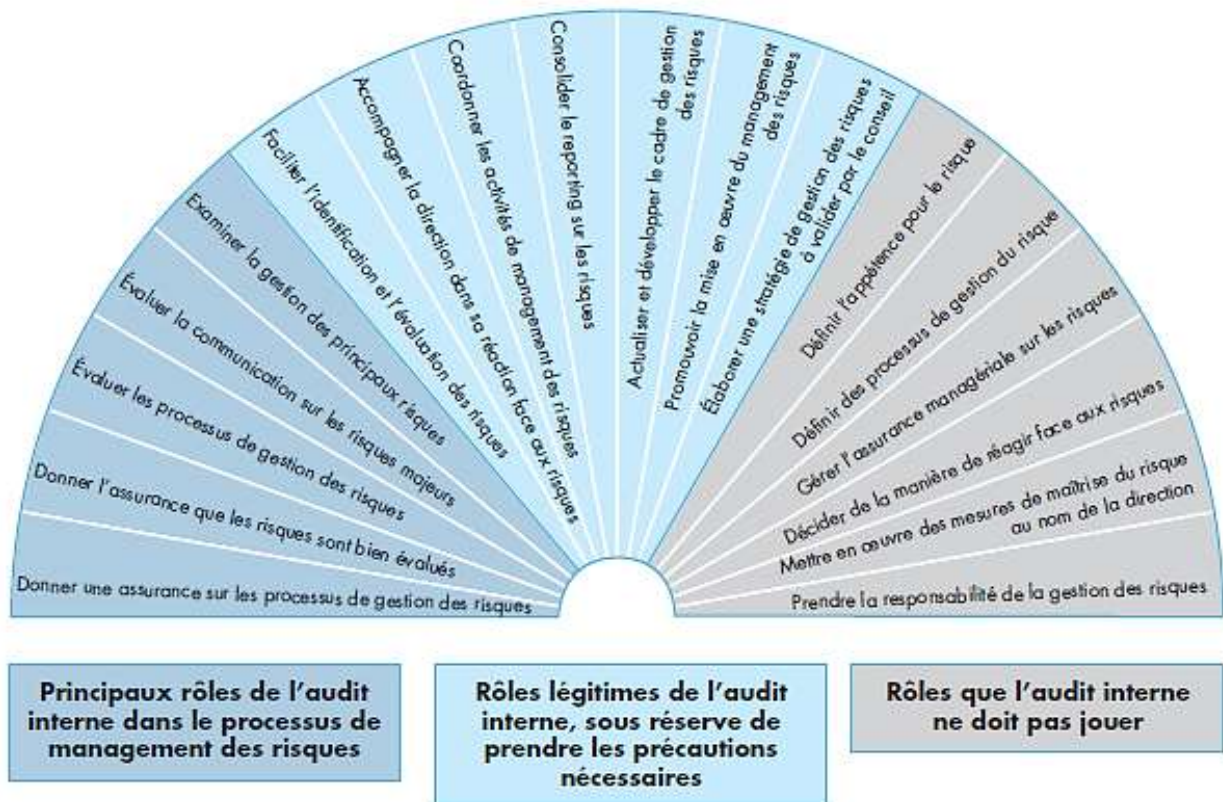
L'une des principales missions de l'auditeur interne, consiste à s'assurer que les processus de gestion des risques fonctionnent correctement et que les principaux risques sont maintenus à un niveau acceptable.

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

¹ Idem, p 55.

²TABBÉCH.F, op.cit., p73.

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



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

3.1 Principaux rôles d'audit interne

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

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

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

¹ KALACHE.M, op.cit., p 15.

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

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

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

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

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

3.3 Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer

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

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

¹ TABBECH.F, op.cit., p 78.

² Idem..

Conclusion

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

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

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

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

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

CHAPITRE III

***Étude de cas au sein de la « SARL
ALIOUA CHAUDRONNERIE »***

CHAPITRE III :

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

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

Section 1 : présentation d'organisme d'accueil

À travers cette section, nous allons d'abord faire une présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, ensuite nous passons à l'historique de l'organisme, son organigramme, ainsi que ses différents produit et services.

1.1. Présentation générale de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE



La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE est une entreprise familiale activant depuis 1964 dans le secteur industriel, spécialisée dans la fabrication de tous types de chaudières. À même de proposer des ensembles complets pour les installations de chauffage et eau chaude sanitaire. Ses produits, vendus sur tout le territoire national, ont acquis une notoriété auprès de sa clientèle et notamment les connaisseurs en la matière.

Avec une usine spacieuse et couverte, la composition de son équipe de fabrication est

jeune et dynamique, ayant acquis une grande expérience dans le domaine de fabrication en chaudronnerie. L'usine est moderne, et est dotée de moyens de production efficaces. Sa maîtrise de tous les matériaux de base, acier, tuyauterie, couverture minérale, peinture, soudure, lui permet de produire des matériels de très haute qualité.

La taille de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE est d'une dimension internationale, sans pour autant sacrifier sa dimension humaine. Elle a conservé au cours de croissance son précieux caractère familial. Les innovations se succèdent et font date, mais avec un développement qui accorde autant de place aux hommes qu'à la technicité. Située au sein de la zone industrielle AISSAIT Idir à OUED AISSI dans la wilaya de TIZI-OUZOU.

Figure. n° 3-1: Le Logo de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE



Source : Document d'entreprise (Annexe n° 01)

1.2. L'histoire de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

L'histoire de l'entreprise « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE » remonte à ses modestes débuts en 13 janvier 1964, lorsque le fondateur Mohand Elhadj ALIOUA, a lancé l'entreprise en tant qu'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée « EURL ALIOUA CHAUFFAGE ET PLOMBERIE » avec un capital de Cent mille dinars algérien (100.000,00 DA). L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de chaudières, ainsi que des services de plomberies, avec une passion pour le design et un savoir-faire exceptionnel, Mohand Elhadj ALIOUA a commencé à créer des pièces uniques qui ont rapidement attiré l'attention des clients locaux.

CHAPITRE III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

En 2004, le capital s'est élevé à deux millions dinars algérien (2.000.000,00DA), ensuite en 2011 les fils de Mohand Elhadj, Mouloud ALIOUA et Ibrahim ALIOUA ont augmenté le capital de deux millions dinars algérien (2.000.000,00 DA) au quinze millions dinars algérien (15.000.000,00DA) divisé en 1500 actions, 7500 actions pour chacun. Durant cette période l'entreprise a connu une croissance significative où les deux associés ont changé la statue de l'entreprise en société à responsabilité limitée sous le nom « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE ». Ce changement de statut a permis à l'entreprise d'élargir ses activités et d'embaucher une équipe talentueuse pour atteindre son objectif principal : la fabrication, installation et répondre à la demande croissante de produits dans les délais les plus brefs.

Aujourd'hui, avec plus de 25 ans, l'entreprise est devenue le leader du secteur industriel, avec une présence internationale, grâce à la composition de son équipe de fabrication et la diversité de ses produits. L'engagement envers la qualité et la durabilité lui a permis de démarquer sur le marché et de bâtir une solide réputation dans ce secteur.

1.3. La fiche technique de la Sarl ALIOUA

Le tableau suivant présente la fiche technique de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE » :

Tableau n° 3-1: Fiche technique de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Raison social	<i>SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE</i>
Forme juridique	SARL : Société à responsabilité limité
Date de début d'activité	13/01/1964
Numéro de registre de commerce	99B0042820
Capitale sociale	3 500 000 000 DZD

CHAPITRE III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Caractère d'activité	Industriel et commerciale	
Activité principale	Production	<ul style="list-style-type: none"> - Chaudière mixte en acier. - Ballon d'eau chaude sanitaire. - Citerne d'eau potable. - Chaudière à vapeur. - Cuve à mazout. - Echangeur de chaleur. - Générateur d'eau chaude. - Incinérateur AIM.
	Prestataire de services	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenance. - Installation réseau vapeur et incendie. - Travaux de chauffage plomberie et gaz.
Chiffre d'affaire (2021)	134 873 618 DZD	
Gérant/associé	Mr. ALIOUA Mouloud	
Nombre d'employés	De 100 à 249	
E-mail	aliouachaudronnerie@hotmail.com	
Téléphone	026 41 32 31 / 026 41 32 33	
Adresse	Sikh Oumeddour Route Nationale n°12 Oued Aissi 15000 T.O	

Source : www.aliou-chaudronnerie.com (Annexe n°02)

1.4. Gamme des produits fabriqués

La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE est spécialisée dans les produits hautes performances de type chauffage. Récemment à compléter sa gamme de produits, s'est lancée dans la fabrication de chaudières à vapeur et d'incinérateurs de déchets, les nouveaux produits proposés ont été l'objet d'une étude rigoureuse à tous les niveaux, avec les nouvelles normes européennes.

1.4.1. La chaudière à vapeur

La chaudière à vapeur de marque modèle ACV, son corps cylindrique constitué d'une virole deux plaques tubulaires, un foyer et un faisceau de tubes de fumées qui forment un ensemble monobloc. Son assemblage se fait suivant des techniques de soudage modernes conformément aux procédures approuvées et qualifiées par la *DPEM du Ministère Algérien de l'Énergie et des Mines*.

1.4.2. L'incinérateur

L'incinérateur de modèle AIM est composé de deux chambres de combustion et de postcombustion, réalisées en béton réfractaire de forte épaisseur. Chaque chambre est équipée d'un brûleur d'une puissance adéquate. L'incinérateur est équipé d'une armoire électrique de commande et de régulation selon les normes en vigueur. L'incinérateur est destiné à la destruction des déchets ménagers, emballages, cartons, archives, plastiques, ...etc.

1.4.3. Chaudière à Mixte Acier

La chaudière est mono est monobloc en acier à tubes de fumée, destinée pour le chauffage domestique et industriel, conçue pour fonctionner avec un brûleur gaz ou fuel, elle est élaborée et fabriquée suivant les normes européennes. Son groupe échangeur judicieusement réparti, constitué d'un faisceau tubulaire d'acier de très haute qualité et d'un foyer de forte épaisseur. L'assemblage est effectué avec des portes de soudage automatique selon des procédures qualifiées, ce qui assure à l'ensemble du corps de chauffe une solidité et un rendement optimal.

1.4.4. Echangeur de chaleur

L'échangeur de chaleur à courant croisé conçu, il est destiné au chauffage d'importante quantité d'eau à des températures normalisées pour piscines et industries. Sa conception compacte lui confère une homogénéité dans la diffusion de chaleur et un rendement optimal.

1.4.5. Le générateur d'eau chaude

Le générateur d'eau chaude de modèle AMG est un appareil de production d'eau chaude de haute performance destiné aux habitations collectives, douches publiques, hammams. Le générateur est construit en tôle d'acier de forte épaisseur qui lui confère solidité, résistance contre la corrosion, les contraintes mécaniques et thermiques.

1.4.6. Le ballon d'eau chaude

Le ballon d'eau chaude sanitaire est conçu et fabriqué dans les ateliers selon les normes de construction en vigueur, destiné au stockage et au chauffage par échange thermique de l'eau sanitaire, fabriqués en acier de qualité et galvanisés à chaud. Il est doté d'un serpentin dimensionné de manière à assurer la production d'eau chaude sanitaire continue et importante à des températures adéquates. Les ballons varient de 300 à 3000 litres d'eau chaude sanitaire.

1.4.7. La citerne d'eau potable

La citerne d'eau potable est parfaitement adaptée au stockage et la distribution d'eau potable, fabriquée dans nos ateliers selon les normes en vigueur avec des matériaux de qualité, sa galvanisation à chaud lui confère une protection durable contre la corrosion. À la demande du client, la citerne peut être horizontale ou verticale, avec ou sans trou d'homme.

1.4.8. La cuve à mazout

La cuve à mazout est conçue et fabriquée dans les ateliers avec des matériaux de qualité lui assurant robustesse et fiabilité selon les normes de conception et de fabrication en vigueur. La cuve varie de 1000 à 6000 Litres.

1.5. L'organisation de l'entreprise

Actuellement, SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE comporte une Direction Générale qui se compose du gérant et le cogérant, elle est répartie entre les structures suivantes :

- ❖ Service finance et comptabilité
- ❖ Service ressources humaines
- ❖ Service technique
- ❖ Service commercial
- ❖ Service chantier

1.5.1. Service finance et comptabilité

C'est une fonction essentielle au sein de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, chargée de gérer et de superviser toutes les activités financières et comptables. Elle comprend deux sections :

1.5.1.1. Section comptabilité générale

Cette section a pour mission :

- ✚ Saisie et contrôle des factures d'achat et vente ainsi que les autres opérations usuelles dans les journaux auxiliaires spécifiques ;
- ✚ Dresser mensuellement des analyses de compte, grand livre, balance...;
- ✚ Effectuer les travaux de fin d'exercices et établir les états financiers.

1.5.1.2. Section finance (Trésorerie)

Cette section assure le bon fonctionnement financier dans l'entreprise en matière de :

- ✚ Règlement de tous les achats (locaux, étrangers), règlement d'impôts, taxes et assurances et virement mensuel de la paie au personnel ;
- ✚ Chercher les finances en fonction du besoin.

1.5.2. Service ressources humaines (RH)

Ce service est chargé de gérer tous les aspects liés aux employés et aux relations de travail. Les responsabilités principales du service des ressources humaines comprennent :

- ✚ Le service des RH est responsable du processus de recrutement, de la publication des offres d'emploi, de la sélection des candidats, des entretiens d'embauche ;
- ✚ Le service des RH gère les dossiers des employés, y compris les contrats de travail, les fiches de paie, les congés, les absences, les avantages sociaux, les régimes de retraite ;
- ✚ Il identifie les besoins en développement des compétences des employés, conçoit et met en œuvre des programmes de formation et de développement professionnel ;
- ✚ Il favorise des relations harmonieuses entre la direction et les employés, gère les conflits, résout les problèmes de discipline, assure le respect des politiques et procédures de l'entreprise et traite les questions relatives aux conditions de travail.

1.5.3. Service technique

Le service technique est responsable du soutien technique, de la maintenance et de l'amélioration des produits ou des systèmes de l'entreprise. Il assure l'installation, la réparation, la formation, la gestion des garanties et la documentation technique. Son rôle est essentiel pour assurer la satisfaction des clients, et la performance technique de l'entreprise.

1.5.4. Service chantier

Ce service est chargé de gérer les activités qui ont une relation avec la fabrication des produits, on distingue deux sections :

1.5.4.1. Service production

Dans ce service on trouve la planification, l'organisation et de la gestion des activités de production des biens ou services de l'entreprise. Son objectif principal est de garantir une production efficace, de haute qualité et rentable, tout en respectant les délais et les exigences. Le chef de production ou bien le chef d'atelier est Placé sous l'autorité directe de la direction, est le responsable de :

- ✚ Le suivi d'atelier : le chef d'atelier veille sur la réception, la conformité des matières achetées aux exigences des cahiers de charge, ainsi qu'il contrôle la qualité des produits fabriqués.
- ✚ Il assure la bonne installation des chauffages.

1.5.5. Service commercial

Le service commercial est chargé de gérer toutes les activités liées à la vente des produits ou services de l'entreprise. Il comprend les trois services suivants :

1.5.5.1. Service achat (locaux)

Le service achat en local est une fonction d'entreprise qui se concentre sur l'approvisionnement en biens et services auprès de fournisseurs locaux situés dans la région ou à proximité de l'entreprise. Cela peut inclure des fournisseurs de MP, de produit finis, de services professionnels, etc.

1.5.5.2. Service importation

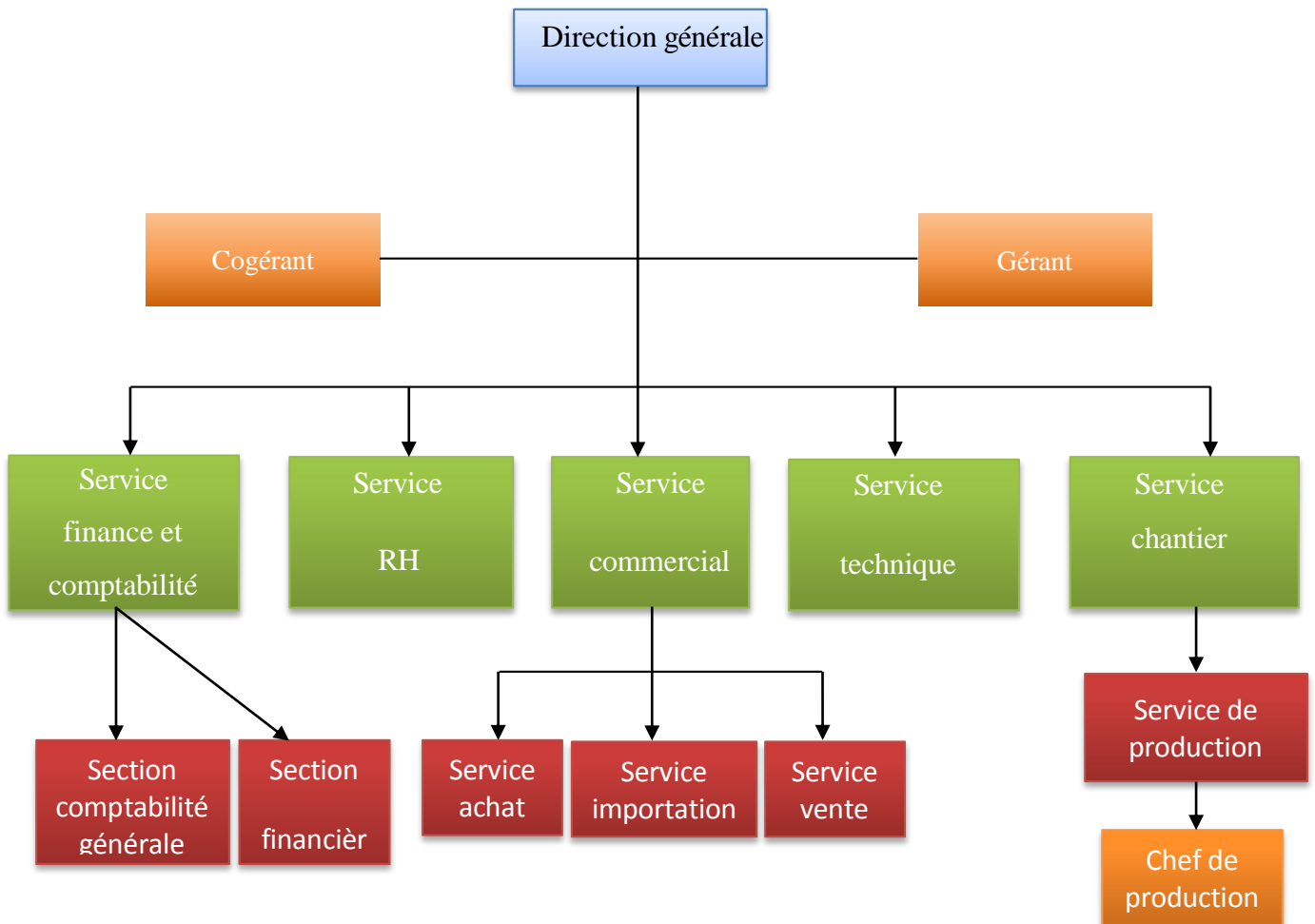
Le service d'importation est responsable de la gestion et de la coordination du processus d'importation des biens, des PF¹⁰, des MP provenant de fournisseurs étrangers. Il s'occupe de la recherche de fournisseurs, de la négociation des conditions d'achat, de la gestion des formalités douanières, du suivi logistique et des coûts, du contrôle de la qualité, etc.

1.5.5.3. Service vente

Le service vente est un département d'entreprise dont la mission principale est de promouvoir, commercialiser et vendre les produits ou services de l'entreprise à sa clientèle. Le service vente joue un rôle crucial dans la génération de revenus et la croissance de l'entreprise en exploitant les opportunités de vente et en atteignant les objectifs fixés.

¹⁰ PF : Produit fini

Figure. n° 3-2 : L'organigramme de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »



Source : Document d'entreprise

Section 2 : L'identification et l'évaluation des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE a rencontré plusieurs risques qui ont bouleversé le fonctionnement de ses différentes activités. Dans cette section, nous tenons à identifier tous les risques existant à la SARL ALIOUA, ainsi que les évaluer en fonction de leur probabilité et leur impact. Ensuite, nous procédons aux mesures citées par le CI pour maîtriser ces risques.

2.1. Identification des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

Dans le cadre de la gestion et le bon fonctionnement de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE, il est important d'identifier ses risques potentiels. Voici les risques spécifiques liés à ses activités :

2.1.1. Les risques liés au service finance et comptabilité

Pour identifier les risques liés au service finance et comptabilité de la SARL ALIOUA. Nous avons utilisé l'analyse des documents comptables, nous avons examiné la situation nette (actif-passif) dans le bilan, le poste d'actifs corporel (Investissement et stocks). Coté passif, nous avons vérifié l'état des provisions, les dettes et leur proportion par rapport aux fonds propres. Les annexes règlementaires et rapport du commissaire au compte. Nous avons utilisé aussi un questionnaire auquel le comptable a répondu :

Tableau n° 3-2 : Questionnaire adressé au comptable d'entreprise ALIOUA

<i>Questions</i>	<i>Réponses</i>
1. Quel est votre rôle et vos responsabilités en tant que comptable au sein de l'entreprise ?	1. En tant que comptable, mes responsabilités consistent à enregistrer les transactions financières de l'entreprise, établir les états financiers, assurer le suivi des débiteurs et des créditeurs, et veiller au respect des normes comptables et fiscales.
2. Comment gérez-vous les risques liés aux litiges clients ou fournisseurs concernant des transactions financières ?	2. Pour gérer les risques liés aux litiges, nous maintenons une communication ouverte avec nos clients et fournisseurs pour résoudre rapidement tout problème émergent.
3. Comment assurez-vous la séparation des tâches pour prévenir les conflits d'intérêts potentiels ?	3. On a un manque de personnel alors on peut séparer les tâches. Par exemple la personne chargée des comptes clients est la même personne pour les comptes fournisseurs
4. Comment réagissez-vous face à d'éventuelles erreurs financières ou comptables ?	4. En cas d'erreurs financières ou comptables, nous informons immédiatement les parties concernées et prenons des mesures correctives pour les rectifier.

Source : De notre conception et rempli par le comptable d'entreprise

D'après l'analyse des documents et le questionnaire nous identifions comme risque :

- ✚ Le rapport du commissaire a mentionné qu'y avait un enregistrement d'une facture qui ne contient pas un bon de réception.
- ✚ Le deuxième risque est le manque de personnel qui va produire des conflits d'intérêts, il n'y aura pas de séparation des tâches, et aussi une répartition non équilibrée des responsabilités, augmenter les risques de fraude ou de collusion.

2.1.2. Les risques liés à la gestion des ressources humaines (Risque social)

La SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE peut être confrontée à plusieurs problèmes liés à son personnel, qui peuvent avoir un impact sur son fonctionnement. A partir d'un questionnaire adressé au responsable de service des ressources humaines, nous avons pu identifier les risques suivants :

Tableau n° 3-3 : Questionnaire adressé au responsable de service RH

Questions	Réponses
<u>Recrutement et sélection :</u>	
1. Utilisez-vous différents canaux pour publier les offres d'emploi ? Si Oui, quels sont ces canaux ?	1. Oui, nous utilisons différents canaux comme : le site web de l'entreprise, des sites d'emploi généralistes, des réseaux sociaux...etc.
2. Rencontrez-vous des difficultés pour attirer des candidats qualifiés ? Si Oui quelles sont ces difficultés ?	2. Oui, les principaux défis rencontrés sont la pénurie de candidats qualifiés dans certaines spécialités techniques, la concurrence accrue avec d'autres entreprises du secteur...etc.
3. Avez-vous recruté des personnes ces trois dernières années ? Si Oui, combien ? et dans quel secteur ?	3. Oui, du 2021 au 2023 nous avons recrutés 28 personnes dans les sièges suivants : Siège administratif : (0 personnes en 2021 ; 2 personnes en 2022 ; 3 personnes en 2023). Siège d'usine : (13 personnes en 2021 ; 4 personnes en 2022 ; 2 personnes en 2023). Siège commercial : (1 personne en 2021 ; 2 personnes en 2022 ; 0 personnes en 2023).
<u>Formation et Développement :</u>	
1. Existe-t-il des besoins de formation	
Spécifiques identifiés pour les employés ?	1. La formation est particulièrement nécessaire dans les domaines de la gestion du temps, du leadership, et des compétences techniques à notre secteur d'activité.
2. Avez-vous offert à vos employés ses formations ?	2. Parfois, tout dépend de budgets d'entreprise.

Source : De notre conception et rempli par le responsable de service RH

Gestion des conflits et sécurité de travail :

1. Avez-vous connaissance d'incidents liés à la santé et à la sécurité au travail ?

2. Avez-vous remarqué des problèmes récurrents concernant la capacité de travail des employés ?

3. Comment évaluez-vous la probabilité et l'impact des risques suivants : un niveau de recrutement faible, insuffisance d'application de procédures, les risques de sécurité ? Sur une échelle de 1 à 5, veuillez attribuer un niveau de probabilité et impacte potentiel à chaque risque identifié.

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques d'achat ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

1. Effectivement, le secteur industriel présente d'énormes incidents comme : les blessures causées par les machines, les chutes...etc.

2. Les employés parfois ne respectent pas les procédures de travail.

3. Les niveaux de probabilité et impacte des risques identifiés sont évalués comme suit :

- Recrutement faible (3 assez probable, 4 impact significatif).
- Insuffisance d'application de procédures (2 peu probable, 3 impact modéré).
- Risque de sécurité (3 assez probable, 4 impact significatif).

4. Nous planifions d'améliorer les procédures de recrutement, la formation du personnel, le développement de procédures de sécurité claires, des contrôles réguliers et la promotion de la transparence.

Source : De notre conception, d'après les réponses du responsable de RH

2.1.2.1. Insuffisance d'application de procédure

Dans la plupart du temps, les procédures sont ignorées alors que l'élaboration et le suivi des procédures ont été financés par l'entreprise, et si elles ne sont pas prises en compte c'est tout simplement une perte de temps et d'argent pour l'entreprise.

2.1.2.2. Un recrutement faible

Nous avons remarqué que la SARL ALIOUA n'a pas recruté beaucoup de personnes au niveau de ses sièges (administratif, usine, commerciales), durant les trois dernières années. Le tableau suivant indique le nombre de personnes recrutés dans chaque siège :

Tableau n° 3-4: Le nombre de personnes recrutés à la SARL ALIOUA

<i>Année</i>	<i>Siège administratif</i>	<i>Siège d'usine</i>	<i>Siège commerciale</i>	<i>Total</i>
2021	0	13	1	14
2022	2	4	3	9
2023	3	2	0	5

Source : Document d'entreprise, 2023

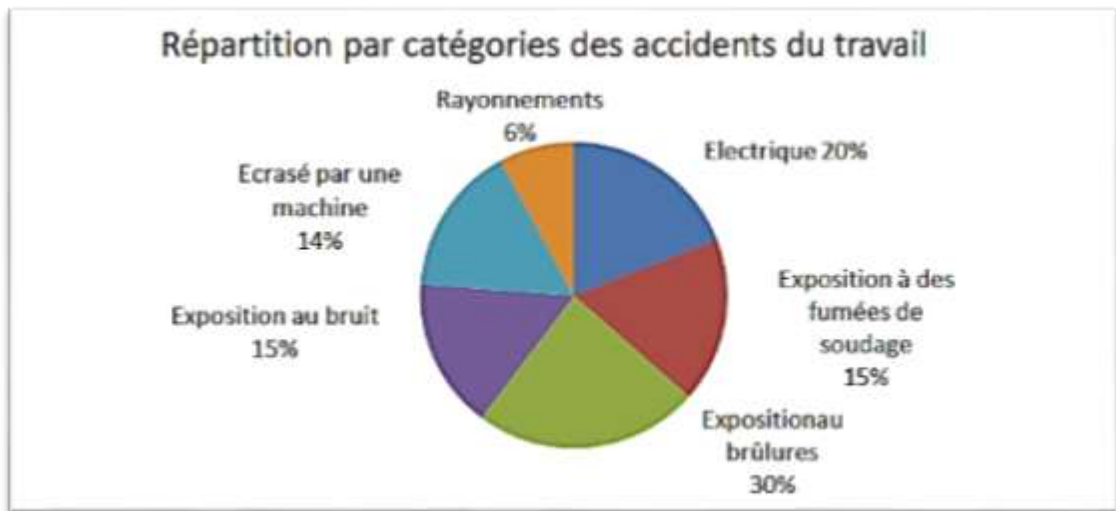
D'après le tableau ci-dessus, on peut dire qu'il existe une tendance de recrutement relativement faible dans les trois catégories des sièges tout au long de la période. Cela peut entraîner certains inconvénients pour l'entreprise. Voici quelques conséquences possibles :

- ✚ Une surcharge de travail qui peut provoquer une augmentation du stress, une diminution de la productivité et une augmentation des risques d'erreurs ;
- ✚ En n'apportant pas de nouvelles recrues avec des compétences et des perspectives fraîches, l'entreprise risque de se limiter à un certain niveau d'expertise et d'innovation.

2.1.2.3. Les risques liés à la sécurité du travail

Les principaux risques liés à la sécurité du travail à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE sont les blessures causées par les machines et équipements industriels, ainsi que les risques associés à la manipulation de matériaux lourds.

Figure. n°3-3 : Répartition par catégories les accidents du travail



Source : De notre conception, d'après les informations de GRH, 2023

2.1.3. Les risques opérationnels

Afin de détecter les risques liés aux cycles d'activités de l'entreprise, nous avons adressé un questionnaire aux responsables de ses cycles d'activités, en prenant en considération les documents de l'entreprise et le rapport du CAC.

Tableau n°3-5 : Questionnaire adressé aux responsables des cycles d'activité de la SARL ALIOUA

Questions	Réponses
<u>Cycle d'achat :</u>	
1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus d'achat de votre entreprise ?	1. Les risques les plus courants de notre cycle d'achat sont : le retard d'enregistrement des approvisionnements, une mauvaise séparation des tâches à cause le manque d'effectifs.
2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.	2. Évaluation de la probabilité de survenue de ces risques : le retard d'enregistrement des approvisionnements (4 probable), une mauvaise séparation des tâches (2 peu probable).
3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.	3. Évaluation de l'impact potentiel de ces risques : le retard d'enregistrement des approvisionnements (5impact majeur), une mauvaise séparation des tâches (5impact majeur).
4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques d'achat ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.	4. Oui, nous comptons à former une équipe dédiée à la conformité réglementaire veille à respecter les normes et les procédures de CI.

Source : De notre conception et rempli par les responsables des cycles d'activité de la SARL ALIOUA

Cycle de production :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de production de votre entreprise ?

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.

3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques de production ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

1. Les risques les plus courants de notre cycle de production sont : Problème d'évaluation précise des MP, une vérification défailante des matériaux de production.

2. Évaluation de la probabilité de survenue de ces risques : Problème d'évaluation des besoins de production MP (3 assez probable), une vérification défailante des matériaux de production (5 Très probable).

3. Évaluation de l'impact potentiel de ces risques : Problème d'évaluation des besoins de production MP (4 impact significatif), une vérification défailante des matériaux de production (5 impact majeur).

4. Oui, Nous allons améliorer nos processus de vérification interne en mettant en place des contrôles plus rigoureux tout au long de la chaîne de production.

Cycle de stock :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de stock de votre entreprise ?

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ces risques ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable), veuillez attribuer un niveau de probabilité à chaque risque identifié.

3. Pour chaque risque identifié, veuillez évaluer l'impact potentiel sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un impact mineur et 5 un impact majeur), attribuez un niveau d'impact à chaque risque.

1. Les risques les plus courants de notre cycle de production sont : Absence de système de gestion de stock, insuffisance des procédures de vérification d'inventaire.

2. Évaluation de la probabilité de survenue de ces risques : Absence de système de gestion des stocks (5 Très probable), insuffisance des procédures de vérification d'inventaire (5 Très probable).

3. Évaluation de l'impact potentiel de ces risques : Absence de système de gestion de stock (5 impacte majeur), insuffisance des procédures de vérification d'inventaire (5 impact majeur).

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés aux risques de stock ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

4. Oui, nous prévoyons d'investir dans un système de gestion des stocks fiable et performant. Et d'utiliser des technologies telles que les codes-barres ou les scanners pour faciliter et accélérer le processus de vérification d'inventaire.

Cycle de vente :

1. Quels sont les principaux risques que vous identifiez actuellement dans le processus de vente de votre entreprise ?

2. Comment évaluez-vous la probabilité de survenue de ce risque ? Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très improbable et 5 très probable).

3. Quel est le niveau de son impacte ?

4. Avez-vous déjà envisagé de mettre en place des plans de continuité d'activité spécifiquement liés à ce risque de vente ? Si oui, veuillez expliquer brièvement ces plans.

1. Le risque le plus rencontré est le retard de paiement.

2. Le niveau de probabilité de ce risque est (4 probable).

3. Le niveau de son impact est (4 impact significatif).

4. Pour ce problème nous allons vérifier la liste de nos clients pour trouver lequel est la cause de ce retard.

Source : De notre conception, d'après les réponses de personnel

2.1.3.1. Les risques liés au cycle d'achat

D'après le questionnaire rédigé avec le responsable de cycle d'achat, il existe certains problèmes qui peuvent survenir tout au long de ce cycle d'activité. Voici quelques exemples des plus courants :

Une mauvaise séparation des tâches

En consultant la grille de séparation des tâches dans le cycle d'achat de la SARL ALIOUA, nous avons remarqué que ces tâches sont mal définies et mal réparties, c'est le magasinier qui est chargé de la plupart des tâches, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n° 3-6: Grille de séparation des tâches du cycle d'achat

<i>Fonction</i>	<i>Personnes concernées</i>							
	<i>DG</i>	<i>DBP</i>	<i>DAF</i>	<i>SD</i>	<i>DEB</i>	<i>Comptable</i>	<i>Responsable D'achat</i>	<i>Magasinier</i>
- Expression de la DA							X	
- Approbation de la DA					X			
- Etablissement du BC							X	
-Passation commandes								X
- Réception des m/ses								X
- Rapprochement BC/BL								X
- Rapprochement De m/ses			X					X
-Imputation Comptable						X		
- Préparation des chèques								X
- Signature des chèques	X							

Source : Document interne d'entreprise, 2022

✚ D'après le responsable de cycle d'achat le retard d'enregistrement des approvisionnements est l'un des risques courant à la SARL ALIOUA, comme le confirme le CAC dans son rapport que : la marchandise est comptabilisée après deux ou trois jours de son arrivé.

2.1.3.2. Les risques liés au cycle de production

Dans le cycle de production de l'entreprise, les risques identifiés sont les suivantes :

- ✚ **Problèmes d'évaluation** : l'entreprise rencontre des difficultés dans l'évaluation précise de ses besoins de production (MP)¹¹.
- ✚ **Défaillance de la vérification des matériaux de production** : l'entreprise présente des lacunes dans la vérification des matériaux utilisés dans le processus de production des chaudières.

2.1.3.3. Les risques liés au cycle de stock

En se référant du questionnaire adressé au responsable de cycle de stock, deux risques ont été identifiés :

- ✚ **Absence de systèmes de gestion des stocks** : l'entreprise ne dispose pas d'un système de gestion des stocks adéquat pour suivre et contrôler les stocks de manière efficace.
- ✚ **Insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire** : les procédures de vérification de l'inventaire sont insuffisantes ou négligées.

2.1.3.4. Les risques liés au cycle de vente

Durant l'activité de vente, la SARL ALIOUA rencontre souvent le risque suivant :

- ✚ **Retard de paiement** : une faiblesse réside dans le processus de règlement des ventes.

2.1.4. Les risques liés à la concurrence du marché

D'après le service commercial de la SARL ALIOUA, l'entreprise se trouve face aux différents types de concurrence, qui affectent sa position sur le marché, parmi les :

2.1.4.1. Concurrence par les coûts de production

La concurrence par les coûts de production se réfère à une stratégie utilisée par les entreprises pour rivaliser sur le marché en réduisant leurs coûts de production afin de proposer des prix plus bas que leurs concurrents. L'objectif est d'attirer les clients en offrant des produits ou services à des prix plus compétitifs grâce à une efficacité accrue dans les processus de fabrication, l'approvisionnement en matières premières, la main-d'œuvre, etc.

2.1.4.2. Concurrence par la technologie

La concurrence par la technologie peut être une menace pour les entreprises en raison des éléments suivants : obsolescence potentielle de leurs produits ou services, avantage concurrentiel des nouveaux entrants, accélération du cycle de vie des produits, dépendance aux fournisseurs technologiques et investissements nécessaires.

Tableau n°3-7 : Tableau d'analyse SWOT partie externe : opportunités, menaces





<i>OPPORTUNITES (OPPORTUNITIES)</i>	<i>MENACES (THREATS)</i>
- Segmentation des nouveaux marchés (beaucoup de consommateurs ayant des besoins et des comportements identiques).	- Concurrence par les couts (un coût bas de production, le nombre des concurrents élevés et les prix ne s'augmentent pas) ; - Concurrence par la technologie.

Source : Document d'entreprise étude du marché (service commerciale, 2021)

2.2. Evaluation des risques à la SARL ALIOUA



Après l'étape de l'identification des différents risques de la SARL ALIOUA, nous avons procédé à analyser l'évaluation des risques fête par l'entreprise, en prenant en considération les questionnaires rédigés, notre analyser est présentée comme suit :


Tableau n°3-8 : L'évaluation des risques en fonction de leur probabilité et impact

<i>Risques identifiés</i>	<i>Probabilité (Causes)</i>	<i>Impact (Conséquences)</i>
<p>1. Risques liés à la gestion des RH :</p> <ul style="list-style-type: none">  Insuffisance d'application de procédure de travail  Un recrutement faible - Risques de sécurité de travail 	<p>1. Les causes des risques liés à la gestion des RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les causes de non-respect des procédures de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Ne sont pas à jour ; • Incorrectes ou mal écrites ; • Incompréhensible ; • La négligence des employés. - Les causes d'un recrutement faible : <ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétences en matière de recrutement ; • Rationalisation des coûts d'embauche. - Les causes des risques de sécurité de travail : <ul style="list-style-type: none"> • La discrimination ; • Utilisation des matériaux dangereux. 	<p>1. Les conséquences des risques liés à la gestion des RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les conséquences de non-respect des procédures de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Une baisse de productivité et qualité des produits ; • Des poursuites légales et des sanctions pour l'entreprise ; • Créer un environnement de travail dysfonctionnel ; • Rétrogradation ou licenciement des employés. - Les conséquences d'un recrutement faible : <ul style="list-style-type: none"> • Perte de compétitivité et délais de production prolongés ; • Surcharge de travail et Épuisement professionnel ; • Difficultés pour atteindre les objectifs. - Les conséquences des risques de sécurité de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Absentéisme et baisse de production ; • Impact sur la réputation de l'entreprise ; • Coût financière élevés.
<p>2. Risques liés au service finance et comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none">  Un enregistrement d'une facture sans un bon de réception  Manque de personnel chargé de la 	<p>2. Les causes des risques liés au service finance et comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les causes d'un enregistrement d'une facture sans un bon de réception : <ul style="list-style-type: none"> • La pression de travail ; • Manque de formation. - Les causes de manque de personnel chargé de la 	<p>2. Les conséquences des risques liés au service finance et comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les conséquences d'un enregistrement d'une facture sans un bon de réception : <ul style="list-style-type: none"> • Double paiement ; • Non conformité fiscale ; • Fraude. - Les conséquences de manque de personnel chargé de la comptabilité :

CHAPITRE III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

<i>comptabilité</i>	<i>comptabilité :</i>	
---------------------	-----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque de budget ; • Une baisse de salaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreurs et inexactitudes ; • Surcharge de travail.
3. Risques liés à la concurrence :	3. Les causes des risques liés à la concurrence : <ul style="list-style-type: none"> • Innovation et technologique ; • Difficulté financière. 	3. Les conséquences des risques liées à la concurrence : <ul style="list-style-type: none"> • Baisse des prix ; • Pression sur les marges bénéficiaires ; • Course à la baisse des coûts.
4. Risques opérationnel : - Risques liés au cycle d'achat :  Une mauvaise séparation des tâches  Le retard d'enregistrement des approvisionnements	4. Les causes des risques opérationnels : - Les causes d'une mauvaise séparation des tâches : <ul style="list-style-type: none"> • Manque de structure organisationnelle ; • Contrôles internes inadéquats ; • Manque de ressources. - Les causes d'un retard d'enregistrement des approvisionnements : <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel responsable de l'enregistrement est surchargé de travail ; • Processus de validation des approvisionnements complexe ; • Absence de suivi régulier. 	4. Les conséquences des risques opérationnels : - Les conséquences d'une mauvaise séparation des tâches : <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter les actes de fraude et la malversation ; • Erreurs et inexactitudes dans le processus d'achat ; • Ralentissement des processus et impacte sur la productivité. - Les conséquences d'un retard d'enregistrement des approvisionnements : <ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la production ou la fourniture de biens et services ; • Problèmes de paiement des fournisseurs à temps ; • Problèmes de gestion des stocks (surstockage, des coûts élevés).

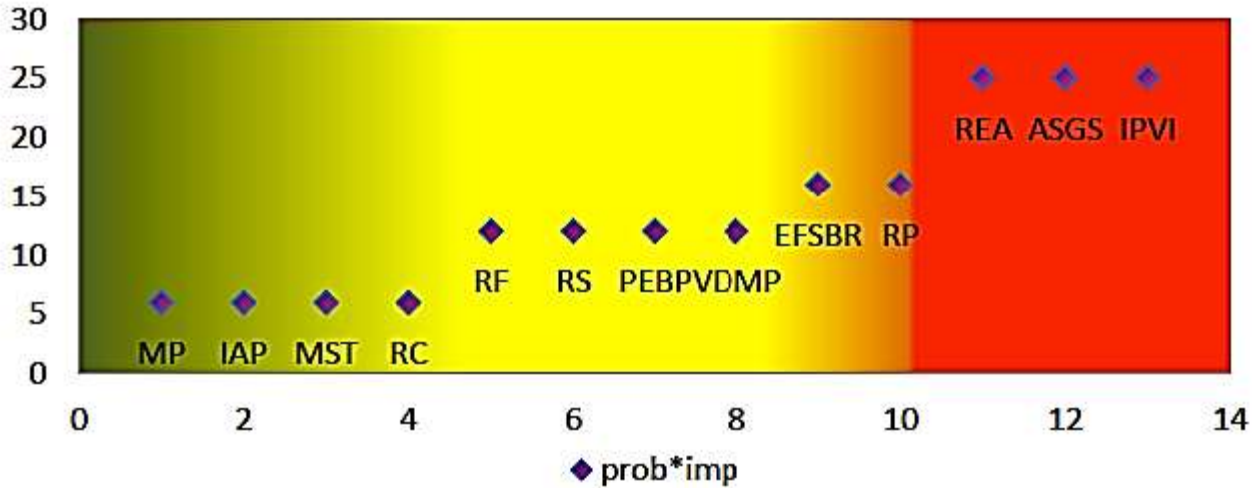
<p><i>- Risques liés au cycle de production</i></p> <p> <i>Problèmes d'évaluation des besoins de production</i></p>	<p><i>- Les causes des Problèmes d'évaluation des besoins de production :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Manque d'information ;• Problèmes de communication ;• Variation de la demande.	<p><i>- Les conséquences des Problèmes d'évaluation des besoins de production :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Erreurs de planification• Retard dans la production ou des coûts supplémentaires liés à des ajustements de dernière minute ;• Problème de surcapacité.
--	--	--

<p>+ Défaillance de la vérification des matériaux de production</p> <p>- Risques liés au cycle de stocks</p> <p>+ Absence d'un système de gestion des stocks</p> <p>+ Insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire</p> <p>- Risques liés au cycle de vente :</p> <p>+ Retard de paiement</p>	<p>- Les causes de la défaillance de la vérification des matériaux de production :</p> <p>Manque de procédures claires ; Mauvaise communication entre les collaborateurs.</p> <p>- Les causes d'une absence d'un système de gestion des stocks :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible prise de conscience de l'importance d'un système de gestion des stocks ; • Le suivi manuel sur papier et l'ignorance des systèmes informatisés. <p>- Les causes d'une insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôles internes inefficaces ; • Mauvaise formation du personnel ; • Non-conformité aux normes de l'industrie. <p>- Les causes de retard de paiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le client est insolvable ; • Conflits de priorité. 	<p>- Les conséquences de la défaillance de la vérification des matériaux de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de conformité réglementaire ; • Une baisse de la qualité des produits fabriqués et des réclamations de garantie de la part des clients. <p>- Les conséquences d'une absence d'un système de gestion des stocks :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés dans le suivi des niveaux de stock ; • Difficultés dans la gestion des commandes ; • Difficultés dans la prévention des ruptures ou des excédents de stock. <p>- Les conséquences d'une insuffisance des procédures de vérification de l'inventaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreur comptable ; • Divergence entre les quantités réelles et les enregistrements ; • Difficulté à détecter et à corriger les écarts. <p>- Les conséquences de retard de paiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de trésorerie ; • Difficultés de financement ; • Baisse de la marge bénéficiaire.
---	---	---

Source : De notre conception

À partir des questionnaires précédents et le résultat de notre analyse, nous avons pu rédiger la cartographie des risques suivante, en classant les risques par leurs niveaux de probabilité*impact :

Figure. n°3-4 : Cartographie des risques



Source : De notre conception

- La couleur rouge représente les risques élevés ;
- La couleur orange représente les risques importants ;
- La couleur jaune représente des risques limités ;
- La couleur verte représente les risques faibles.

2.3. Le contrôle interne à la SARL ALIOUA

Pour savoir si la SARL ALIOUA à bien suivi les procédures de CI pour la maîtrise de ses différents risques identifiés, nous avons rédigé ce QCI¹² suivant :

Tableau n°3-9 : Questionnaire de contrôle interne à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE

Questions	Ref	Non	Oui	N/A	Observations
1. Y a-t-il une politique de contrôle interne formelle mise en place au sein de l'entreprise			X		1. Mais ils ne sont pas appliqués en

¹² QCI : Questionnaire de contrôle interne

		pratique
2. Qui est responsable de la supervision et de la		X
Coordination des activités de contrôle interne ?		
3. L'entreprise a-t-elle identifié les risques	X	
majeurs auxquels elle est exposée ?		
4. Est-ce que vous faites une	X	4. Le CAC
évaluation du contrôle interne ?		externe de
		l'entreprise est
		chargé
		d'évaluation
		du CI une fois
		par an.
5. L'entreprise a-t-elle géré ses risques ? Si	X	5. En évaluant
Oui, comment elle fonctionne sa gestion des		les risques en
risques ?		leur fonction de
		probabilité
		d'impact.
6. Avez-vous enregistré les	X	6. Les TF sont
transactions financières ? Si Oui et		enregistrés dans
comment ?		un logiciel
		comptable.
7. Les actifs d'entreprise sont-ils	X	7. Les actifs
protégés ? Si Oui comment ?		sont protégés
		par les caméras
		de sécurité, et la
		surveillance
		régulière.
8. Les erreurs sont-ils détectés ? Si	X	8. Chaque
Oui comment ?		employé est
		responsable de
		sa tâche.

Source : De notre conception, et remplis par le personnel d'entreprise

D'après ce questionnaire l'entreprise ignore l'utilisation des procédures de CI, ce qui rend la maîtrise de ses risques en danger, nous recommandons à l'entreprise d'obliger son personnel à suivre les procédures de CI par cœur, de rédiger des autocontrôles « de recouplement et réciproque » afin d'éviter les conflits émergent.

2.3.1. Recommandation des procédures de CI pour la maîtrise de chaque risque

Le contrôle interne est comme un remède contre toutes les faiblesses qui résident dans l'organisation de n'importe quel secteur, pour cela la SARL ALIOUA doit appliquer les procédures de contrôle interne afin de maîtriser ses risques. Voici quelques mesures correctives cités par le CI :

2.3.1.1. Mesures de contrôle interne des risques liés au service finance et comptabilité

Pour éviter les risques liés au service finance et comptabilité voici quelques recommandations :

A. Formation du personnel

Il est recommandé de nouveaux recruter personnes au niveau du service finance et comptabilité, qui doivent être correctement formé et qualifié pour partager les tâches et les effectuer de manière précise. Ainsi qu'organisez des sessions de formation régulières pour les maintenir à jour sur les dernières normes comptables et les meilleures pratiques.

B. Séparation des tâches

Appliquer une séparation appropriée des tâches. Par exemple, la personne responsable de l'enregistrement des transactions ne devrait pas être la même personne en charge des approbations ou des paiements.

2.3.1.2. Mesures de contrôle interne des risques liés à la gestion de RH

Ces mesures sont traitées dans trois rubriques, qui sont : Respect des procédures de travail, un bon recrutement, éviter risques de sécurité :

A. Respect des procédures de travail

L'entreprise ALIOUA doit veiller sur ses employés pour qu'ils respectent les procédures de travail et de vérification, car L'application incorrecte des procédures entraîne une perte de temps et d'argent, en plus d'entraver la réalisation des tâches. Pour cela le contrôle interne doit :

- ✚ Assurer la mise en place des politiques et des procédures RH claires et bien documentées pour guider les employés et les gestionnaires dans leurs décisions et actions liées aux ressources humaines, cela inclut les étapes spécifiques à suivre, les délais à respecter, les formulaires à remplir, obliger les employés à respecter les horaires de travail ;
- ✚ Assurer que ces politiques sont communiquées à tous les employés et qu'ils les comprennent bien, si un employé rencontre des difficultés ou à des questions concernant une procédure spécifique, il est important de demander des éclaircissements et signaler les problèmes aux personnes responsables ;
- ✚ Assurer que l'entreprise nomme une personne chargée de la mise à jour régulière des procédures et de leur animation.

B. Améliorer le recrutement

Le recrutement de nouvelles personnes peut apporter de nombreux avantages à l'entreprise ALIOUA. L'utilisant des procédures de contrôle interne suivante peuvent rendre le niveau de recrutement remarquable à l'entreprise.

- ✚ Développer des politiques et des procédures de recrutement claires et documentées pour guider le processus de recrutement ;
- ✚ Définir les canaux de recrutement à utiliser (annonces d'emploi, recrutement interne, réseaux professionnels, etc.) ;
- ✚ Adopter une approche proactive en utilisant des techniques de marketing de recrutement pour attirer les meilleurs talents ;

- ✚ Effectuer des vérifications approfondies des références pour valider les antécédents professionnels et personnels des candidats.

C. Eviter les risques de sécurité de travail

Pour éviter les risques de sécurité au travail et assurer un environnement de travail sûr pour les employés, voici quelques recommandations essentielles que les entreprises peuvent suivre :

- ✚ Mettre en place des politiques et des procédures de sécurité claires et bien définies. Assurez-vous que tous les employés sont informés et formés sur ces politiques, et encouragez-les à les respecter en tout temps.
- ✚ Effectuer régulièrement une évaluation des risques pour identifier les dangers potentiels sur le lieu de travail. Une fois les risques identifiés, prenez des mesures pour les atténuer ou les éliminer complètement.
- ✚ Offrir une formation régulière sur la sécurité au travail à tous les employés. Assurez-vous qu'ils connaissent les procédures de sécurité, les équipements de protection individuelle (EPI) nécessaires et les mesures d'urgence en cas d'accident.
- ✚ Assurez-vous que tous les équipements et machines sont régulièrement entretenus et vérifiés pour garantir leur bon fonctionnement et éviter les pannes dangereuses.

2.3.1.3. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle d'achat

Le cycle d'achat est un élément essentiel de tous les autres cycles d'activité de l'entreprise. Le contrôleur doit être en mesure de gérer efficacement les risques associés à ce cycle d'achat, afin de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et d'optimiser ses performances. Voici les recommandations suivantes pour les deux risques détectés au cycle d'achat :

A. Assurer une bonne séparation des tâches

La séparation des tâches est l'outil principal de contrôle interne qui doit être assuré par n'importe quelle fonction ; une procédure d'autocontrôle permet de s'assurer qu'une même

CHAPITRE III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

personne ne puisse pas commettre une malversation. Si la SARL ALIOUA poursuit la répartition suivante dans son cycle d'achat beaucoup de problèmes seront résolus : le retard de production, de livraison, la comptabilisation, le paiement des fournisseurs...

Tableau n° 3-10 : Grille de séparation des tâches recommandée au personnel de cycle d'achat

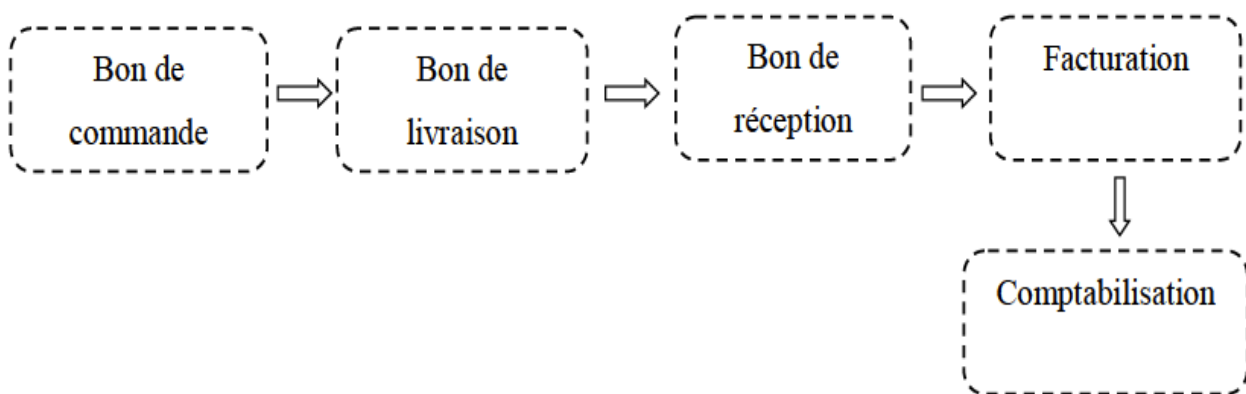
<i>Fonction</i>	<i>Personnes concernées</i>							
	<i>DG</i>	<i>DBP</i>	<i>DAF</i>	<i>SD</i>	<i>DEB</i>	<i>Comptable</i>	<i>Responsable d'achat</i>	<i>Magasinier</i>
- Expression de la DA				X				
- Approbation de la DA					X			
- Etablissement du BC		X						
- Passation commandes		X						
- Réception des m/ses							X	
- Rapprochement BC/BL							X	
- Rapprochement de m/ses								X
- Imputation comptable						X		
- Préparation des chèques			X					
- Signature des chèques	X		X					

Source : De notre conception

B. Eviter le retard d'enregistrement des approvisionnements

Il est essentiel d'enregistrer les factures immédiatement après la livraison, sans aucun délai. Les responsables du stockage ne doivent en aucun cas retarder l'envoi des factures. Un délai de deux ou trois jours n'est pas approprié pour l'enregistrement, car il peut entraîner des omissions, des erreurs et même des tentatives de falsification dans le magasin. Pour éviter les oublis d'enregistrement, il est recommandé d'envoyer systématiquement les bons de réception à la comptabilité en respectant le schéma suivant :

Fig. n°3-5 : Processus d'achat



Source : De notre conception

2.3.1.4. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de production

Ces mesures sont traitées dans deux rubriques, qui sont : éviter les problèmes d'évaluation des besoins de production, éviter la défaillance de vérification des matériaux de production

A. Eviter les problèmes d'évaluation des besoins de production

Pour résoudre ce type de problèmes techniques, nous recommandons les étapes suivantes :

- ✚ Etablir une planification de la production réaliste et prévoir les attentes du marché ;
- ✚ Utiliser des données historiques et des prévisions de vente pour déterminer les besoins de production ;
- ✚ L'automatisation du système de gestion des stocks aidera l'entreprise à visualiser les ressources dont elle dispose à tout moment. Avec un système de gestion des stocks de qualité, les planificateurs de la production peuvent suivre les niveaux de stock et en automatiser le réapprovisionnement. Les systèmes automatisés peuvent même prévoir les besoins en stocks.

B. Eviter la défaillance de vérification des matériaux de production

Pour éviter la défaillance de vérification des matériaux de production, le contrôle interne peut mettre en place les mesures suivantes :

- ✚ Le contrôle interne doit établir des procédures de vérification claires et bien documentées pour chaque type de matériaux de production. Ces procédures doivent préciser les critères de qualité et les spécifications à vérifier lors de la réception des matériaux ;
- ✚ Assurer que le personnel impliqué dans la vérification des matériaux est correctement formé pour identifier les caractéristiques de qualité essentielles et comprendre les spécifications requises ;
- ✚ Effectuer des contrôles visuels et physiques pour vérifier la qualité des matériaux à la réception. Cela peut inclure des mesures de dimensions, des tests de résistance, des essais de compatibilité, etc.

2.3.1.5. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de stock

Le contrôle interne doit assurer la mise en œuvre d'un système de gestion de stock et la vérification s'inventaire, pour que l'entreprise puisse à minimiser les problèmes liées au stock.

A. Mise en place d'un système de gestion de stock

Il est recommandé de mettre en place un système informatisé de gestion de stock pour

assurer un suivi précis et en temps réel des niveaux de stock. Le système devrait avoir des procédures claires et détaillées, y compris les processus de réception, de stockage, de prélèvement et de réapprovisionnement, le suivi des entrées et sorties de stock.

Le CI doit s'assurer que le personnel impliqué dans la gestion de stock est formé pour suivre ces procédures de manière cohérente.

B. Inventaires physiques réguliers :

Il est nécessaire d'assurer la réalisation d'inventaires physiques réguliers pour vérifier l'exactitude des stocks en comparant les quantités physiques avec les registres. Les inventaires peuvent être réalisés de manière périodique, par exemple (mensuellement, trimestriellement ou annuellement) ou sur une base cyclique.

2.3.1.6. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de vente

Pour éviter les retards de paiement, l'entreprise doit bien choisir ses clients, doit consulter leur situation de solvabilité, s'ils sont capables de régler les factures durant l'échéance, il est recommandé aussi d'imposer des pénalités de retard aux clients pour éviter ce type de conflits.

2.4. Mesures de contrôle interne des risques liées à la concurrence

Pour vaincre ses concurrents, l'entreprise doit mettre en œuvre plusieurs stratégies et actions. Voici quelques mesures qu'elle peut prendre :

- ✚ L'entreprise doit se différencier de ses concurrents en proposant des produits ou services uniques, tels que la qualité, le design, afin de se démarquer sur le marché ;

- ✚ L'entreprise doit optimiser ses coûts de production et ses opérations pour proposer des prix compétitifs sans compromettre la rentabilité ;

- ✚ Il est essentiel de surveiller de près les actions des concurrents, leurs nouvelles offres, leurs stratégies marketing et leurs forces et faiblesses.

Conclusion

En conclusion, cette étude de cas sur la SARL ALIOUA nous a permis de développer une meilleure compréhension du contexte et des défis auxquels l'entreprise a été confrontée au fil du temps. Nous avons opté pour la méthode des questionnaires, en utilisant les documents internes de l'entreprise, afin d'identifier et d'évaluer les risques potentiels auxquels elle fait face. Cette approche nous a fourni une base solide pour évaluer les différentes dimensions de l'entreprise, notamment ses ressources, ses processus internes, ses cycles d'activités, ses facteurs externes qui peuvent influencer sur sa performance, ainsi que les forces et faiblesses de sa gérance.

Pour chaque risque identifié, nous avons formulé des recommandations en matière de contrôle interne, que nous considérons comme appropriées pour l'entreprise. Il est essentiel de souligner que ces recommandations doivent être adaptées à la situation et aux ressources spécifiques de la SARL ALIOUA, tout en tenant compte de sa capacité à les mettre en œuvre et à les suivre. Une mise en œuvre efficace des mesures de contrôle interne est propice au renforcement de la gestion des risques de l'entreprise et à l'amélioration de sa gérance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail nous a permis de voir que l'audit interne est un outil indispensable pour toute organisation. Il leur permet une meilleure organisation ainsi qu'un bon fonctionnement de leurs services et une bonne application des procédures mises en place par la direction générale, il est donc primordial que la pratique de ce dernier ne soit pas négligée par toute organisation désirante à être performante et efficace.

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSION GENERALE

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

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

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

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

Recommandations

A cet effet nous avons mis les recommandations suivantes :

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

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

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

BIBLIOGRAPHIE

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

ARTICLES, REVUES SCIENTIFIQUES

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

RAPPORTS, MANUELS ET GUIDES

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

THESES ET MÉMOIRES

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

BIBLIOGRAPHIE

- HERRBACH.O, « *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Sciences Sociales, Toulouse I, 2000.
- KABORE.W, « *Audit comptable et financier du projet de développement* », Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de Comptabilité, 2009.
- KALACHE.M, « *l'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne* », Mémoire en vue d'obtention diplôme Master, Comptabilité et Finance, Ecole Supérieure de commerce, Alger, 2016.
- MEDDAD.A, MERAZKA.R, « *La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise* », Mémoire Master, Comptabilité et Finance, Ecole Supérieure de Commerce, 2017, Alger.
- TABBECH.F, « *le rôle de l'audit interne dans le management des risques* », Mémoire de magister en sciences commerciales et financière, Ecole Supérieure de Commerce, 2017.
- YAHIA.T.H, « *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise* », Mémoire en vue d'obtention de diplôme Master, Contrôle de gestion, ESC Alger, 2017.

LES SITES WEB :

- [https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf](https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/#:~:text=L'audit%20interne%20est%20une,cr%C3%A9er%20de%20la%20va leur%20ajout%C3%A9e.consulté le 08/03/2020 à 13h.- <a href=), p1.Consulter, le 29/03/2020 à 00 :30.
- <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.PDF>, p2, Consulter le 29/03/2020 à 02 :34.
-

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire.....	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes.....	V
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE L’AUDIT INTERNE	
SECTION 01 : LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L’AUDIT	
1. Dimension historiques	5
2. Définition de l’audit	6
3. Les objectifs ou les assertions d’audit	7
3.1 Intégralité (Exhaustivité).....	7
3.2 Exactitude.....	7
3.3 Evaluation	7
3.4 Séparation des exercices (Cut off)	8
3.5 Droits et obligations	8
3.6 Présentation et information	8
4. Typologie d’audit	8
4.1 Classification selon le statut de l’auditeur	8
4.2 Classification selon la fonction.....	9
4.3 Classification selon la nature de l’audit	10
SECTION 02 : LES FONDEMENTS D’AUDIT INTERNE	11
1. Définition de l’audit interne.....	11
2. Caractéristiques de l’audit interne.....	12
2.1 Fonction universelle	12
2.2 Fonction indépendante	12
2.3 Fonction Périodique	13

3. Finalités de l’audit interne	13
3.1 La régularité	13
3.2 L’efficacité	13
4. Les normes d’audit interne	14
4.1 Le code de déontologie	15
4.2 Les normes de classification	15
4.3 Les normes de fonctionnement	15
4.4 Les normes de mise en œuvre	15

SECTION 03:LES OUTILS D’AUDIT INTERNE

1. Outils d’interrogation	17
1.1 Les sondages statistiques.....	17
1.2 Les interviews	18
1.3 Les outils informatiques	19
2. Les outils descriptifs	19
2.1 L’observation physique	19
2.2 La narration	20
2.3 L’organigramme fonctionnel	20
2.4 La grille d’analyse des taches.....	21
2.5 Le diagramme de circulations	23
Conclusion	24

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

SECTION 01 :LA CONDUITE D’UNE MISSION D’AUDIT INTERNE

1. Définition d’une mission d’audit interne	26
1.1 Le champ d’application	26
1.2 La durée	27
2. Les phases fondamentales de la mission d’audit interne	27
2.1 La phase de préparation	27
2.2 La phase de réalisation	29
2.3 Phase de conclusion	31

3. L'organisation du travail des auditeurs internes	33
3.1 La charte d'audit.....	33
3.2 Le plan d'audit interne	33
3.3 Le manuel d'audit interne	34
3.4 Les dossiers d'audit.....	34

SECTION 02: LA PERFORMANCE ET LA FONCTION AUDIT INTERNE

1. Définition de la performance	35
2. Les types de performance.....	37
2.1 La performance interne	37
2.2 La performance externe.....	37
3. Les indicateurs d'évaluation de la performance d'audit interne.....	38
3.1 Indicateurs d'activité	38
3.2 Indicateurs de qualité	39
3.3 Indicateurs de couts.....	40

SECTION 03: LES FONDEMENTS DE LA GESTION DES RISQUES

1. Le risque et la gestion des risques.....	41
1.1 Définition d'un risque	41
1.2 Classification des risques	41
1.3 Définition de la gestion des risques.....	43
1.4 Les avantages de la gestion des risques sur l'entreprise.....	43
2. Les risques liés à la performance d'audit interne	44
2.1 Les risques liés aux auditeurs internes	44
2.2 Les risques liés à la mission d'audit.....	44
2.3 Les risques liés à l'information collectée	45
3. L'impact de l'audit interne sur la gestion des risques	45
3.1 Principaux rôles d'audit interne.....	46
3.2 Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires.	47
3.3 Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer	47
Conclusion	47

CHAPITRE III : Étude de cas au sein de la « SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE »

Introduction du chapitre

Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil

1.1. Présentation générale de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	49
1.2. L'historique de la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	50
1.3. La fiche technique de la SARL ALIOUA.....	51
1.4. Gamme des produits fabriqués	53
.....	
1.4.1. La chaudière à vapeur	53
1.4.2. L'incinérateur	53
1.4.3. Chaudière à Mixte Acier	53
1.4.4. Echangeur de chaleur	54
1.4.5. Le générateur d'eau chaude	54
1.4.6. Le ballon d'eau chaude	54
.....	
1.4.7. La citerne d'eau potable	54
1.4.8. La cuve à mazout.....	54
1.5. L'organisation de l'entreprise	55
1.5.1. Service finance et comptabilité.....	55
1.5.1.1. Section comptabilité générale.....	55
1.5.1.2. Section finance (Trésorerie)	55
1.5.2. Service ressources humaines (RH)	56
1.5.3. Service technique	56
.....	
1.5.4. Service chantier	56
1.5.4.1. Service production	56
1.5.5. Service commercial	57

1.5.5.1. Service achat (locaux)	57
1.5.5.2 Service importation	57
1.5.5.3. Service vente	57

Section 2 : L'identification et l'évaluation des risques à la SARL ALIOUA

CHAUDRONNERIE

2.1. Identification des risques à la SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	59
2.1.1. Les risques liés au service finance et comptabilité	59
2.1.2. Les risques liés à la gestion des ressources humaines (Risque social)	60
2.1.2.1. Insuffisance d'application de procédure	62
2.1.2.2. Un recrutement faible	62
2.1.2.3. Les risques liés à la sécurité du travail.....	63
2.1.3. Les risques opérationnels.....	64
2.1.3.1 Les risques liés au cycle d'achat.....	68
2.1.3.2. Les risques liés au cycle de production.....	70
2.1.3.3. Les risques liés au cycle de stock	70
2.1.3.4. Les risques liés au cycle de vente	70
2.1.4. Les risques liés à la concurrence du marché	70
2.1.4.1. Concurrence par les couts de production	71
2.1.4.2. Concurrence par la technologie	71
2.2. Evaluation des risques à la SARL ALIOUA.....	71
2.3. Le contrôle interne à la SARL ALIOUA	76
2.3.1. Recommandation des procédures de CI pour la maitrise de chaque risque	78
2.3.1.1. Mesures de contrôle interne des risques liés au service finance et comptabilité	78
A. Formation du personnel	78
B. Séparation des tâches	78
2.3.1.2. Mesures de contrôle interne des risques liés à la gestion de RH.....	79
A. Respect des procédures de travail.....	79
B. Améliorer recrutement	79

C. Eviter les risques de sécurité de travail	80
2.3.1.3. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle d'achat	80
A. Assurer une bonne séparation des tâches.....	80
B. Eviter le retard d'enregistrement des approvisionnements	82
2.3.1.4. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de production	82
A. Eviter les problèmes d'évaluation des besoins de production	83
B. Eviter la défaillance de vérification des matériaux de production	83
2.3.1.5. Mesures de contrôle interne des risques opérationnels : risques liés au cycle de Stock	83
A. Mise en place d'un système de gestion de stock	83
B. Inventaires physiques réguliers.....	84
2.3.1.6. Mesures de contrôle interne des risques opérationnel : risques liés au cycle de Vente.....	85
2.4 Mes vures de contrôle interne des risques liées à la concurrence	85
Conclusion.....	85
CONCLUSION GÉNÉRALE	86
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	

RÉSUMÉ

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

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

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

ABSTRACT

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

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

KEYWORDS: Internal audit, performance, risk, fundamental phases