

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en

Sciences Financières et comptabilités

Option : finance d'entreprise

Thème :

*L'impact de l'audit interne sur la prise de décision et sur la performance
de l'entreprise.*

Cas : SONATRACH/IAP BOUMERDES

Présenté par :

M^{elle} OUTIS Cylia

M^r NEKMOUCHE Yanis

Encadrant d'entreprise :

M^r DJAMAI Sofiane

Dirigé par :

Mr: HAMMACHE Mohand

Présenté devant les membres de jury composé de :

Président : Mr. GUENDOZI Mohamed MCB UMMTO

Examineur: Mr. OUCIF FAIZA Kheireddine MCB UMMTO

Rapporteur : Mr. HAMMACHE Mohand MAA UMMTO



Promotion 2022/2023

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre Dieu tout-puissant pour son aide précieuse tout au long de ce travail.

Au terme de cette étape importante, nous souhaitons adresser nos remerciements chaleureux à nos tuteurs de stage à SONATRACH BOUMERDES. Nous remercions sincèrement notre encadreur, Monsieur DJAMAI Sofiane, pour le temps qu'il nous a consacré, ses directives précieuses, son soutien constant, ainsi que pour avoir mis à notre disposition toutes les informations et les données nécessaires à l'élaboration de ce travail. Nous exprimons également notre gratitude à Monsieur NEKMOUCHE Aghiles, pour avoir généreusement partagé son temps et répondu à nos questions.

Nous tenons à remercier du fond du cœur notre encadreur, Monsieur HAMMACHE Mohand, pour son encadrement attentif, ses conseils avisés, ses orientations éclairées, et son soutien précieux tout au long de la réalisation de ce travail.

Nos remerciements vont également à nos respectables membres du jury, Monsieur GUENDOUDI Mohamed et Monsieur OUCIF FAIZA Kheireddine, pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail en acceptant de l'évaluer et de le faire progresser.

Nous souhaitons exprimer notre sincère reconnaissance à nos très chers parents pour leur soutien inestimable et leurs encouragements constants tout au long de notre parcours académique.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Vos efforts et votre collaboration ont été grandement appréciés.

A toute l'équipe pédagogique du département finance et comptabilité SFC, Enseignants.

Cylia et Yanis !

Dédicace

Je dédie ce travail à toutes les personnes qui ont joué un rôle essentiel dans mon parcours, sans lesquelles rien n'aurait été possible.

En premier lieu, je souhaite exprimer ma gratitude infinie envers mes chers parents, dont le soutien indéfectible et incommensurable a été le moteur de ma réussite. Leur amour et leur dévouement constant ont été la source de ma persévérance. Que Dieu les bénisse pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

Je souhaite également dédier ce travail à mon unique frère, Salah Eddine, ainsi qu'à mes chères sœurs, Hamama, Dehia, Naima, Merina, Lahna, et Ilyana. Leur présence et leur encouragement ont été d'un soutien inestimable tout au long de mon parcours.

À la mémoire de mon grand-père Salah que dieu l'accueille dans son vaste paradis

À toute ma famille, je tiens à exprimer ma reconnaissance pour son soutien et son engagement constants.

Je n'oublie pas mon binôme, Yanis NEKMOUCHE, avec qui j'ai partagé ce périple académique. Notre collaboration a été précieuse.

À mes amis proches, LAZRIA, OUED SAID.Z, RAIAH.A, je dis merci pour votre amitié sincère et votre soutien indéfectible.

Je tiens à remercier également mon cher partenaire et tous les membres de sa famille pour leur compréhension et leur encouragement.

Enfin, un grand merci à toutes les personnes qui m'ont donné la force de persévérer et de continuer. Vos encouragements ont été une source d'inspiration constante.

Cylia,

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

À ma chère mère, mon cher père, sans eux, je n'aurais pas abouti à ce stade d'étude, que Dieu puisse m'aider à les honorer, les servir et à aller au-delà de leurs espérances et qu'il leur prête encore une longue vie de paix, sante et bonheur.

Mes chers petits frères que j'aime énormément Madjid et Said.

A mon grand-père Amar.

À la mémoire de mes grands-parents Baya, Fetta et said, que dieu les accueille dans son vaste paradis

Mes oncles Madjid et ROMAIN que j'aime beaucoup.

Mon oncle mouloud sa femme baya.

Mes tantes Fariza et Nadia pour leur soutien, orientation et conseils.

Mes cousins et cousines : amine, Nawel, Manel, Letitia, Anaïs, Tingad, zitouna et leurs petits anges Maylis, maya, Nassim et silas

Toute la famille NEKMOUCHE.

À ma binôme Cylia, à tous mes ami(e)s : Anaïs, Ahcene, Yacine, Tahar et Youcef

Et pour tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près à la réalisation de ce mémoire

Yanis,

Sommaire :

<i>Introduction générale</i>	7
<i>Chapitre I : Les Fondements Théorique Sur L’audit Interne, La Prise De Décision Et Sur La Performance De L’entreprise.</i>	10
<i>Introduction :</i>	11
<i>Section I : Notions fondamentales d’audit interne.</i>	12
<i>Section II : les fondements théoriques sur la prise de décision.</i>	32
<i>Section III : les fondements théoriques sur la performance de l’entreprise</i>	44
<i>Conclusion</i>	54
<i>Chapitre II : Analyse Approfondie de l’Audit Interne : Structure, Méthodes et Influence sur les Décisions et la Performance</i>	55
<i>Introduction :</i>	56
<i>Section I : l’organisation et les outils de l’audit interne:</i>	57
<i>Section II : Les méthodes et la documentation de l’audit interne</i>	71
<i>Section III : l’impact de l’audit interne dans une entreprise.</i>	89
<i>Chapitre III : pratique de l’audit interne au sein de SONATRACH / IAP – Boumerdes.</i>	108
<i>Introduction :</i>	109
<i>Section I : Présentation de l’institut Algérien de pétrole</i>	110
<i>Section II : Méthodologie de l’audit interne et opérationnel du département des approvisionnements</i>	115
<i>Section III : la pratique de l’audit interne et son impact dans l’entreprise.</i>	121
<i>Conclusion :</i>	158
<i>Conclusion générale :</i>	160
<i>Bibliographie :</i>	162
<i>La liste des tableaux :</i>	166
<i>La liste des figures :</i>	168
<i>Les annexes :</i>	170
<i>Table des matières :</i>	183

Résumé :

Le mémoire met en lumière l'importance de l'audit interne dans la gestion des organisations modernes. Cette discipline en constante évolution joue un rôle essentiel dans la gouvernance, la gestion des risques et la prise de décision stratégique au sein des entreprises. Au-delà de sa fonction traditionnelle de vérification comptable, l'audit interne englobe diverses missions, telles que l'évaluation des risques, le renforcement du contrôle interne, l'amélioration des processus et le conseil stratégique, contribuant ainsi à la valorisation et à la pérennité des organisations. La conformité aux normes professionnelles est fondamentale pour garantir l'intégrité des évaluations et des rapports d'audit, renforçant la confiance des parties prenantes.

Parallèlement, la prise de décision en entreprise revêt une importance capitale, et l'audit interne fournit des informations objectives et fiables pour éclairer ce processus. L'efficacité de la prise de décision dépend en partie de la qualité de l'audit interne, qui fournit une base solide pour des décisions éclairées, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de l'organisation et à une gouvernance transparente et responsable. L'audit interne et la prise de décision sont étroitement liés dans le paysage complexe de la gestion organisationnelle.

En outre, la performance des entreprises est complexe, nécessitant une analyse minutieuse, l'utilisation d'indicateurs pertinents et la mise en place de méthodes d'amélioration continue. Le contrôle interne émerge comme un processus essentiel, offrant un cadre de conformité, de fiabilité et d'efficacité pour les opérations. L'audit interne et le contrôle interne forment un duo puissant pour favoriser la transparence, la conformité, la fiabilité et l'efficacité des opérations organisationnelles, contribuant ainsi à la réussite à long terme des entreprises.

Résumé en Arabe:

يسلط البحث على أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المؤسسة الحديثة. هذا العلم الذي يتطور باستمرار يلعب دورًا حاسمًا في مجال الحكومة وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركات. بعيدًا عن دوره التقليدي في التحقق المالي، يشمل التدقيق الداخلي الآن مجموعة متنوعة من المهام، بما في ذلك تقييم المخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية وتحسين العمليات والاستشارة الاستراتيجية، مما يساهم في تقدير واستدامة المؤسسات. الامتثال للمعايير المهنية أمر أساسي لضمان نزاهة تقييمات وتقارير التدقيق، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة في عملية التدقيق.

في الوقت نفسه، يعتبر اتخاذ القرارات في الشركات أمرًا بالغ الأهمية، ويقدم التدقيق الداخلي معلومات موضوعية وموثوقة لتوجيه هذه العملية. تعتمد فعالية اتخاذ القرارات جزئيًا على جودة التدقيق الذي يوفر أساسًا قويًا لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والحكومة الشفافة والمسؤولة. التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات مرتبطان بشكل وثيق في المشهد المعقد لإدارة المؤسسات.

وعلاوة على ذلك، تعتبر أداء الشركات معقدًا، مما يتطلب تحليلًا دقيقًا واستخدام مؤشرات ذات صلة بفيض طرق التحسين المستمر. تظهر الرقابة الداخلية كعملية أساسية في هذا البيئة الديناميكية، حيث تقدم إطارًا لامتثال والموثوقية والكفاءة التشغيلية. يشكل التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية شراكة قوية لتعزيز الشفافية والامتثال والموثوقية والكفاءة التشغيلية، مما يساهم بالتالي في نجاح الشركات على المدى الطويل.

***Introduction
générale***

L'entreprise est un ensemble organisé de moyens humains et matériels. Elle se trouve dans un environnement de plus en plus complexe où il est difficile de se faire une place et il est encore plus difficile de la garder. C'est pourquoi il est essentiel que chaque responsable maîtrise ses activités pour atteindre les objectifs fixés.

Pour assurer une bonne coordination et un bon déroulement des activités de l'entreprise, le dirigeant doit garder un œil sur toutes les tâches qui doivent se dérouler de manière appropriée, mais cela ne reste possible que dans les petites entreprises. Quand la taille de l'entreprise augmente, cela devient inadapté ; la direction doit mettre en place des dispositifs qui permettent de surmonter l'impossibilité d'appliquer la supervision directe et apporter plus de transparence dans la manière de gérer et d'organiser.

Ces dispositifs visent à s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit ses missions avec efficacité et efficience pour faire de cette entreprise, une entreprise performante.

Ces dispositifs visent à s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit ses missions avec efficacité et efficience pour faire de cette entreprise, une entreprise performante.

Ainsi, La prise de décision est un élément clé de la performance d'une entreprise. Les décisions stratégiques et opérationnelles prises par la direction peuvent avoir un impact significatif sur les résultats financiers, la croissance, la compétitivité et la durabilité de l'entreprise.

L'audit interne joue un rôle important dans le processus de prise de décision en fournissant des informations fiables et objectives à la direction.

L'audit interne est une fonction essentielle au sein des organisations qui vise à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance. Il s'agit d'une activité indépendante et objective qui examine de manière systématique les opérations, les pratiques et les politiques d'une entreprise.

Le thème traité dans ce présent mémoire va nous permettre de mieux comprendre la notion d'audit interne, son rôle au sein de l'entreprise, ses objectifs et la méthodologie admise pour la conduite d'une mission d'audit.

La problématique ; alors à laquelle nous nous intéresserons est :

Quels sont les critères d'évaluation de l'efficacité de l'audit interne en termes d'impact sur la performance de l'entreprise?

Pour répondre à cette question nous avons ces sous de questions

Comment ces critères peuvent-ils être mesurés et améliorés ?

Comment peut-on mesurer l'impact de l'audit interne sur la prise de décision au sein de l'entreprise ?

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

Les hypothèses : Les critères d'évaluation de l'efficacité de l'audit interne, tels que la pertinence des informations fournies, la fiabilité des résultats et la contribution à la prise de décision, peuvent être mesurés à l'aide des points suivants :

Les indicateurs tels que le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit ;

La satisfaction des décideurs à l'égard des informations fournies par l'audit interne ;

Les améliorations observées dans la performance globale de l'entreprise.

L'objectif et l'intérêt de l'étude :

L'objectif de ce mémoire se concentre sur l'exploration du rôle et des responsabilités de l'audit interne au sein de l'entreprise, en mettant l'accent sur son influence sur la prise de décision et la performance globale de l'entreprise en prenant le cas de SONATRACH DE BOUMERDES comme cas pratique.

L'intérêt d'étude est de proposer des recommandations pratiques pour renforcer l'efficacité de l'audit interne en se basant sur l'analyse des résultats de notre recherche.

Pourquoi ce thème :

Le choix du thème « l'impact de l'audit interne sur la prise de décision et la performance de l'entreprise » est motivé par :

Sa pertinence: l'audit interne est un processus essentiel dans la gestion des entreprises. Il consiste à évaluer les opérations internes de l'organisation afin d'identifier les risques et de garantir sa conformité avec les réglementations en vigueur.

Son intérêt académique : il permet d'explorer les liens entre l'audit interne, la prise de décision et la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur les mécanismes par lesquels l'audit interne peut influencer ces domaines.

Son besoin pratique : étudier l'impact de l'audit interne peut fournir des recommandations pratiques pour l'entreprise.

Méthodologie et l'organisation de travail :

À travers une recherche bibliographique et un stage pratique d'une durée de trois mois au sein de l'entreprise SONATRACH de BOUMERDES peut fournir des informations précieuses pour les entreprises et contribuer à la littérature existante sur l'audit interne.

Notre travail compose de trois chapitres.

Chapitre I : se porte sur le cadre théorique, composé de trois sections : à propos : notions fondamentaux de l'audit interne (section I), les fondements théoriques sur la prise de décision (section II) la performance de l'entreprise (section III).

Chapitre II : Structuré en trois sections distinctes, ce chapitre explore respectivement l'organisation et les outils de l'audit interne (section I), Les méthodes et les documentations de l'audit interne (section II) et l'effet de l'audit interne sur la prise de décision et la performance de l'entreprise (section III).

Chapitre III : c'est le travail de recherche se penche sur la pratique de l'audit interne au sein de SONATRACH/IAP à Boumerdes, en mettant particulièrement l'accent sur les méthodes de la pratique de l'audit interne Pour mieux comprendre ce contexte.

Une conclusion générale clôturera notre travail.

***Chapitre I : Les
Fondements
Théorique Sur L'audit
Interne, La Prise De
Décision Et Sur La
Performance De
L'entreprise.***

Introduction :

L'entreprise est une entité complexe qui opère dans un environnement dynamique et concurrentiel. Elle vise à atteindre des objectifs stratégiques, à maximiser la valeur pour ses actionnaires et à assurer sa pérennité.

Pour y parvenir, l'entreprise doit prendre des décisions éclairées basées sur des informations fiables. C'est là que l'audit interne entre en jeu. En tant que fonction indépendante et objective, L'audit interne évalue les risques, examine les contrôles internes et fournit des recommandations pour améliorer les processus et renforcer la gouvernance.

L'audit interne joue ainsi un rôle essentiel dans la prise de décision de l'entreprise en fournissant une assurance sur la fiabilité des informations utilisées pour prendre des décisions stratégiques.

De plus, l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise en identifiant les inefficacités, les lacunes et les opportunités d'amélioration, ce qui permet d'optimiser les processus, de réduire les risques et d'améliorer les résultats. Grâce à son expertise et à sa surveillance continue, l'audit interne joue un rôle clé dans la réussite et la durabilité de l'entreprise.

Le présent chapitre examine les liens complexes entre l'audit interne, la prise de décision dans l'entreprise et la performance globale de celle-ci. Il se compose de trois sections distinctes qui abordent respectivement les généralités sur l'audit interne (section I), la prise de décision dans l'entreprise (section II) et la performance de l'entreprise (section III).

Ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie des concepts, des théories et des pratiques liées à ces trois domaines clés, en mettant l'accent sur leur interdépendance et leur influence mutuelle.

Section I : Notions fondamentales d'audit interne.

Dans cette section, nous explorerons les fondements théoriques et pratiques de l'audit interne.

Nous aborderons évolution, les définitions, les objectifs, la position et les normes de l'audit interne, en mettant en évidence son rôle essentiel dans l'évaluation de la finance et comptabilité, de la gouvernance, des contrôles internes et de la gestion des risques au sein des organisations.

I. La naissance et l'évolution de l'audit interne :

1. Origines historiques de l'audit :

L'histoire de l'audit remonte à plusieurs siècles, et il a évolué au fil du temps pour devenir une pratique essentielle dans le domaine de la finance et comptabilité, de la gestion des risques et de la gouvernance des organisations.

Les premières formes de vérification des comptes remontent à l'Antiquité. En Égypte ancienne, les scribes royaux étaient chargés de tenir des registres financiers et de vérifier leur exactitude. En Mésopotamie, il existait également des fonctionnaires chargés de vérifier les comptes des temples et des palais. L'Empire romain avait des fonctionnaires, qui effectuaient des vérifications financières et des enquêtes sur les fraudes. Le travail de Luca Pacioli¹, un moine franciscain italien du 15e siècle, a également jeté les bases de la comptabilité moderne et a influencé le développement de l'audit.²

L'histoire de l'audit a évolué au fil du temps pour devenir une pratique essentielle dans le domaine de la comptabilité, de la gestion des risques et de la gouvernance des organisations.

2. histoire de l'audit interne :

L'Audit Interne est apparu dans les entreprises, beaucoup plus tard que l'intervention des auditeurs indépendant. Le principal facteur en fut l'extension des tâches de contrôle auxquelles s'est trouvé confortée la direction dans les entreprises employant les milliers de personnes, pour la conduite d'opération comportant des établissements souvent éloignés les uns des autres. Les détournements et des documents comptables imparfaitement organisés des risques évidents, et la croissance du volume des opérations laissaient prévoir une augmentation substantielle des services des auditeurs indépendants pour les entreprises qui tentaient de résoudre des problèmes en maintenant les formes traditionnelles d'audit externe. La solution a été, évidemment, de développer les services d'audit sur le plan interne.³

¹ LUCA PACIOLI Etait Un Moine Franciscain Italien Du 15 Siècles, Mathématicien Et Fondateur De La Comptabilité. F. la date de consultation : 15 Mai 2023

² -« La Société De L'audit : L'obsession Du Contrôle » Est Une Traduction De : « The Audit Society : Rituals Of Verification ». Publié En 1997 .Édition Britannique. Royaume-Uni. Traducteur : Lebrun, Armelle.

³ HOWARD F.STETTLER « Audit : Principes Et Méthodes Générales ». Puli-Union. 1974. France. P17

✓ **Début du 20e siècle :**

L'audit interne apparaît aux États-Unis avec l'émergence des grandes entreprises et de la comptabilité. Les auditeurs internes étaient des comptables chargés de vérifier les opérations et les comptes des entreprises.⁴

Une des premières mentions de l'audit interne remonte à 1902, lorsque la Chesapeake & Ohio Railway⁵ a nommé un "auditeur en chef" pour examiner ses opérations financières et opérationnelles.⁶

✓ **Années 1920-1930 :**

L'audit interne se développe dans différentes industries, en particulier dans les secteurs bancaire et de l'assurance, pour répondre aux besoins croissants de contrôle et de gestion des risques.

✓ **Années 1940 :**

L'audit interne prend un rôle plus large dans l'évaluation des risques opérationnels, de la conformité et des systèmes de contrôle internes. L'Institute of Internal Auditors (IIA) est fondé en 1941 pour promouvoir les normes et les pratiques de l'audit interne.⁷

✓ **Années 1970-1990 :**

L'audit interne se professionnalise davantage. Des organismes professionnels, dont l'IIA, sont créés pour promouvoir les normes et les bonnes pratiques de l'audit interne. L'audit interne évolue vers l'évaluation des risques, l'assurance et le conseil.

✓ **Années 1990 à nos jours :**

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)⁸ publie un rapport sur le contrôle interne, devenu une référence mondiale pour l'audit interne. L'audit interne doit s'adapter aux évolutions technologiques, acquérir des compétences en audit informatique et gestion des risques informatiques.⁹

Avec le temps, l'audit interne a élargi son champ d'action pour inclure la gestion des risques, la conformité réglementaire, la gouvernance d'entreprise et l'évaluation des processus opérationnels. Il joue désormais un rôle stratégique en fournissant des recommandations pour améliorer la gouvernance et contribuer à la gestion des risques au sein des entreprises.

⁴ « The History Of Internalauditing » - Institute Of Internalauditors (IIA)- 1972- Etat-Unis-Seule Et Unique Edition

⁵ Une Des Premières Mentions De L'audit Interne Remonte A 1902, Lorsque La Chesapeake & Ohio Railway A Nommé Un "Auditeur En Chef" Pour Examiner Ses Opérations Financières Et Opérationnelle, Date De Consultation 23 Mai 2023.

⁶ L'article Fait Partie D'un Livre Edité Par T. A. Lee, "The Evolution Of The Internalauditing Profession," Internal Auditor, Février 2001. Revista.Cafr.Ro, la date de consultation 23 Mai 2023.

⁷ Site Web De L'Institute Of Internalauditors (IIA) : Www.Theiia.Org. Je Le Consulté En 23 Mai 2023.

⁸ Le Committee Of Sponsoring Organisations Of The Treadway Commission (COSO) Est Une Organisation Qui A Développé Le Cadre De Contrôle Interne Et Internal Control-Integrated Framework Est Un Cadre De Contrôle Interne Developpe Par Commitee Of Sponsoring, je le consulté en 25 Mai 2023.

⁹ L'article «Le Rôle De L'audit Interne Dans Le Management Des Risques De L'entreprise» -Fait Partie De Livre De Protiviti R. Moeller, « Brink's Modern Internalauditing: A Common Body Of Knowledge. Edition 8eme, 2018 ». Site web : [Https://Docs.Ifaci.Com/](https://docs.ifaci.com/), la date de consultation 29 mai 2023.

II. Les définitions :

1. Audit :

Selon Jack Renard : « Un audit est un processus d'examen systématique et indépendant des informations financières, des opérations, des systèmes et des pratiques d'une entité »¹⁰.

Le directeur de l'audit est chargé de diriger l'exécution d'un programme étendu et approfondi d'audit à l'intérieur de l'entreprise. Cet audit interne consiste à examiner et à apprécier l'adéquation et l'efficacité des systèmes de contrôle interne mis en place par l'entreprise pour orienter ses activités vers la réalisation de ses objectifs et en conformité avec la politique et les plans établis.

2. Le métier de l'audit :

L'audit interne est un métier exigeant couvrant divers sujets tels que comptabilité, finance et systèmes d'information.

✓ Le métier d'audit interne comprend (03) phases essentielles, le premier est technique, le deuxième est relationnel et le dernier est reporting.¹¹

✓ Le métier technique :

Le métier technique concerne la méthodologie, c'est-à-dire les auditeurs internes appliquent une méthodologie qui leur permet d'arriver à leurs conclusions.

✓ ***Le métier relationnel :***

Le métier relationnel de l'audit interne implique des contacts directs avec les responsables des entités auditées et d'autres personnes pour obtenir des informations pertinentes. Les auditeurs rencontrent des membres de la direction et des collaborateurs à différents niveaux hiérarchiques, généralement en face-à-face dans le bureau de l'audité ou lors d'ateliers, lors desquels « la communication orale » est essentielle.

✓ ***Reporting :***

Le reporting en audit interne implique une communication écrite essentielle pour la mission. Les auditeurs internes doivent également être capables de communiquer clairement à l'oral. Les écrits des auditeurs sont déterminants pour les décisions et jugements sur l'efficacité de l'entreprise. Ils doivent écrire de manière claire, précise, concise, neutre, objective, et être courageux pour exprimer leurs observations, même face aux audités et aux managers.¹²

3. Audit interne :

En ce qui concerne l'audit interne, de nombreuses définitions ont été données pour définir le concept. Parmi lesquelles on peut citer :

¹⁰ RENARD. J., 2003, "Théorie Et Pratique De L'audit Interne" 4eme Edition, Eyrolles, Paris.

¹¹ Idem.

¹² IFACI (Institut Français De L'audit Et Du Contrôle Internes), manuel : « Les Mots De L'audit » Editions Liaisons Juin 2000, P 83, P84.

✓ ***Pour RENARD Jacques:***¹³

« L'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine. »

✓ ***Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)***¹⁴:

Que a lui a réservée une définition se rapprochant de celle adoptée par l'IIA : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Dans cette large définition découlent les principales caractéristiques de cette activité d'audit interne :¹⁵

III. Les caractéristiques principales de l'audit interne :

- ✓ ***Elle est indépendante*** : pour qu'elle soit ainsi, l'auditeur ;
- doit être rattaché au niveau le plus haut de la hiérarchie ;
 - ne peut pas intervenir comme opérationnel ;
 - ni d'exercer un contrôle des personnes.

✓ ***Elle est objective*** :

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leur missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans compromis. Comme pour l'indépendance, les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau de :

- l'auditeur interne ;
- la conduite de la mission ;
- l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

✓ ***Est une activité d'assurance*** :

Cette assurance est remarquée dans l'objectif même de l'auditeur qui doit acquérir un degré raisonnable d'assurance quant à l'opinion qu'il est appelé formulé. Et d'obtenir une assurance raisonnable que les procédures de contrôle interne fonctionnent correctement.

¹³ RENARD J, « Théorie Et Pratique Du L'audit Interne » ,7eme Edition, Edition D'organisation, Paris, 2009, P.72.

¹⁴ L'article Français De « Institute Of Infernal Auditors »;Ed : Normes Internationales Pour La Pratique Professionnelle De L'audit Interne (Les Normes) Paris ; 2013 la date de consultation 5 juin 2023

¹⁵ MOHAMED, D. B. (S. D.). Audit Interne Aspects Théoriques Et Pratiques. Alger. Octobre.2017, P 14

✓ **Elle est de conseil également :**

L'audit interne peut émettre un avis ou un conseil sur une activité, un processus ou un volet d'un processus déterminant s'il fonctionne de façon efficace et efficiente et si les risques et les contrôles sont bien gérés. L'émission d'un tel avis /conseil permet à la direction de prendre une décision éclairée face à une situation particulière.

IV. Principes fondamentaux d'audit interne:¹⁶

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

✓ **Intégrité :**

L'intégrité des auditeurs est la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement .

✓ **Objectivité :**

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

✓ **Confidentialité :**

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

✓ **Compétence :**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

V. Rôles et missions de l'audit interne :

1. Le rôle:¹⁷

Le rôle de l'audit interne consiste à vérifier l'exactitude des informations et la fiabilité des processus, opérationnels, organisationnels, comptables ou financières, fournies aux dirigeants de l'entreprise. Sur la base des outputs de l'audit c'est-à-dire c'est ses recommandations contenues dans ses rapports, les dirigeants pourront définir de nouveaux objectifs ou adapter de nouvelles méthodes de travail. Ils attendent que l'audit soit porteur de valeur ajoutée en proposant des conseils, en anticipant les risques et en comprenant les enjeux stratégiques qui s'imposent à l'entreprise.

¹⁶ -IFACI (Institut Français De L'audit Et Du Contrôle Internes). (Janvier 2011). Cadre De Référence International Des Pratiques Professionnelles De L'audit Interne. 2011.

¹⁷ MOHAMED, D. B. Op Cité P 18.

2. Mission :

Quant aux missions, l'audit interne s'intéresse aux systèmes de gestion de l'entreprise, stratégiques et opérationnels :

- Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (analyse et vérification de l'efficacité de contrôle) ;
- Vérification de la conformité réglementaire et légale des dispositifs mis en place ;
- Définition du plan d'audit de l'entreprise et l de ses filiales ;
- Réalisation des missions d'audit (observation, entretiens avec les collaborateurs concernés par l'audit, formulation de pistes d'amélioration, rédaction de rapport de mission)¹⁸

VI. Les domaines ouverts par l'audit interne¹⁹ :

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

1. L'audit financier et comptable :

Une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité de l'information financières la protection des actifs matériels, humains et financières dont l'auditeur interne doit s'assurer , en relation avec les auditeur externes , que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

2. L'audit opérationnel :

La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. l'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques , improductives et inefficaces , enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

3. L'audit stratégie :

Une mission d'audit de la stratégie dont l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

4. L'audit de la gestion :

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

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

¹⁸ [Http://www.fedfinance.fr/Auditeur-Role-Emist-Sions](http://www.fedfinance.fr/Auditeur-Role-Emist-Sions) (Auditeur: Rôle Missions, Compétences- Fed Finance).date de consultation 10 Juin 2023.

¹⁹ MOHAMED, D. B. Op Cité P 18-19.

VII. Typologie d'intervention²⁰:

L'audit interne se déroule selon des interventions qui peuvent revêtir trois formes contrôle inopiné, planifié ou à la demande des gestionnaires.

1. contrôle inopinés :

Les contrôles inopinés sont des vérifications surprises qui interviennent suite à des situations particulières. Par exemple, ils peuvent être effectués lorsque d'autres structures signalent des anomalies. Ces contrôles sont réalisés sans prévenir à l'avance les personnes qui vont être vérifiées.

2. Contrôle planifié :

Les contrôles doivent tenir compte de deux choses : le temps et la partie de gestion à vérifier. On prépare un calendrier d'audit pour toute l'année, qui indique les activités à contrôler et combien de temps y consacrer. Chaque audit ne peut pas tout vérifier à chaque fois, donc on planifie aussi des domaines spécifiques à inspecter, qui peuvent varier selon les unités.

3. Contrôle à la demande des gestionnaires :

La fonction audit peut intervenir soit sur demande des gestionnaires lorsqu'ils souhaitent éclaircir un point particulier. Ils doivent alors faire leur demande par écrit en précisant le domaine sur lequel ils veulent une intervention. A pour objet de juger la pertinence de ces opérations et la qualité des dirigeants.

VIII. Les activités d'audit interne²¹:

Les activités de l'audit interne s'exercent essentiellement autour de deux types de missions dites opérationnelles qui sont les « missions d'assurance » et les « missions de conseil » et d'un type de missions dites organisationnelles.

1. Missions d'assurance :

Les missions d'assurance sont réalisées dans le cadre de l'examen objectif d'éléments probants en vue de fournir une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management de risques et de contrôle interne.

Ce qui suit est un résumé des différents types de missions d'assurance qui seront conduites par la fonction d'audit interne de la FAPBM :

✓ Audits comptables et financiers :

Les audits comptables les comptes, les règles et normes appliquées. Ils remettront la gestion comptable de l'entreprise.

²⁰ MOHAMED, D. B. Op Cité P 26-27.

²¹ RAJOELINA .S, Manuel D'audit Interne. De FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protégées Et La Diversité De MADAGASCAR, (02 Mars 2020). Madagascar, P 2- 3.

Les audits financiers s'assurent de la cohérence des états financiers et appuient les décideurs avec les informations comptables. Ils contrôlent aussi le respect des normes pour l'élaboration des états financiers.

✓ ***Audits des gestionnaires (et) des sites :***

Ces audits sont réalisés pour vérifier si les gestionnaires respectent le contrat et les procédures de la fondation. Ils fournissent également comment les activités des gestionnaires contribuent aux objectifs de la fondation pour les aire protégées.

Ces audits effectués aussi si les lois et règlements en vigueur sont bien suivis. La portée de ces missions d'assurance dépend du niveau de risque global de l'activité de l'unité à auditeur. Selon ce risque, l'audit peut être axé sur la conformité, l'efficacité, le management ou la stratégie.

✓ ***Audits des départements du siège ou des fonctions de support :***

Ces audits consistent à examiner et évaluer le fonctionnement d'un département, son organisation, le dispositif mis en place pour contrôler ses activités et pour atteindre ses objectifs y compris les procédures, le système d'information et les facteurs humains. Ces audits apprécieront également la conformité des opérations du département avec la politique générale de la Fondation et le respect des lois et réglementations en vigueur.

2. Missions de conseil :

Les missions de conseil ont pour but de donner des conseils pour améliorer et optimiser les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. L'auditeur interne n'a aucune responsabilité opérationnelle ou managériale dans ces missions. Contrairement aux missions d'assurance qui présentent des événements passés, les missions de conseil ont une approche prospective. Elles interviennent généralement lorsque l'environnement économique ou les conditions d'affaires subissent des changements importants, et elles sont initiées soit par le Comité d'audit, soit par la Direction Exécutive.

3. Missions organisationnelles :

Les missions organisationnelles, essentielles à l'organisation et à la qualité de l'audit interne, portent notamment sur :

- L'élaboration et la mise à jour de la cartographie des risques,
- L'élaboration du plan d'audit,
- La mise à jour de la charte et du manuel d'audit interne,
- La gestion des compétences des auditeurs internes,
- Le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité d'audit interne.

IX. L'audit interne en relation avec d'autres fonctions :

Pour lever les confusions en précisant clairement comment se situe l'audit interne par rapport :

- à l'audit externe

- à l'inspection
- à contrôle de gestion
- à contrôle interne.

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

Avant de donner la différence entre la fonction d'audit interne et la fonction d'audit externe, on va d'abord donner une petite définition de la fonction d'audit externe : « c'est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats, et états financiers ; et plus précisément, si l'on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers».²²

Tableau 1 : tableau comparatif entre ces deux fonctions :

	Audit interne	Audit externe
Statut	Appartient au personnel de l'entreprise	Prestataire de services juridiquement indépendant.
Bénéficiaire	Managers, Direction générale, Comité d'audit	Actionnaires, Banquiers, Autorités de tutelle, clients et fournisseurs....
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise • Recommander les actions pour les améliorer 	Certifier : <ul style="list-style-type: none"> • La régularité • La sincérité • L'image fidèle Des comptes, résultats et états financier
Champs d'application	Inclut toutes les fonctions de l'entreprise, et toutes leurs dimensions	Tout ce qui concourt à la détermination des résultats, et à l'élaboration des états financiers
L'indépendance	Sous la restriction de l'entreprise	Profession libérale, elle est juridique et statutaire
Périodicité.	En permanence sur des missions planifiées en fonction du risque recensés	Généralement en fin de trimestre, fin d'année pour la certification des comptes

La source : RENARD.J ; « THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE » ; OP CITE ED : GROUPE EYROLLES ; 2010 ; P : 79.

2. L'audit interne et l'inspection :

Là encore, les confusions ne manquent pas. Le tableau ci-après résume brièvement les points de divergence entre les deux métiers :

²² RENARD.J ; « Théorie Et Pratique De L'audit Interne » ; Ed : Groupe Eyrolles ; 2010 ; P : 67.

Tableau 2 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.

	Audit interne	Inspection
Efficacité / Régularité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant...	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthodes et objectif	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et mettre en ordre.
Evaluation	Considère que le chef est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.
Service/Police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/Sélectivité	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative.

la source : SCHICK. P, VERA .J, BOURROUILH.P, Olivier, « Audit Interne Et Référentiels De Risques », Édition Dunod, Paris, 2010.P54.

3. L'audit interne et le contrôle de gestion²³:

La distinction du contrôle de gestion avec l'audit interne est la plus nécessaire car ces deux fonctions interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration, en fonctionnels (analystes, conseillers) et non opérationnels (responsables, décideurs), et en toute indépendance (rattachement à haut niveau) elles se distinguent par leurs modes opératoires.

La comparaison entre les deux fonctions peut faire ressortir des points de divergences en termes. D'objectifs, de champ d'application et de périodicité, telle que le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Comparaison entre l'audit interne et contrôle de gestion.

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

La source : MOHAMED, D. B. OP CITE, P 121

²³ MOHAMED, D. B Op Cité P 121.

4. L'audit interne et le contrôle interne :

Le contrôle interne est « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborations, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.»

Donc, au moment où on parle de l'audit interne en tant que fonction, le contrôle interne est considéré comme un dispositif ou un ensemble de processus adoptés par le management de l'entreprise. Cette première distinction est décisive pour lever toute sorte d'ambiguïté ou de confusion entre les deux notions.

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

Tableau 4 : comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne.

	Audit	Contrôle interne
périodicité	Périodique et systématique (plan accepte)	permanente
position	interne	intégrée
Objet	Système résultats	Gestion risques
But (préoccupation majeure)	efficacité	maitrise
méthodologie	standards	Référentiels de cl (piste d'audit)
conséquences	recommandations	Régularisations (plan d'action)
responsabilité	Opinion assurance raisonnable	<i>accountability</i>
métiers	consultant	manager

la source : COHEN. A.G : « *CONTROLE INTERNE ET AUDIT PUBLICS : POUR UNE NOUVELLE GESTION PUBLIQUE, LE PIFC* »-LGDJ

X. Les normes de l'audit interne²⁴ :

Selon Jacques Renard, Les normes de l'audit interne sont regroupées dans un document : le CRIPP Carte de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne.

Elles sont constamment actualisées et mises en jour par les services spécialisés de L'IIA : C'est *the international internal audit standards board* qui mène consultations et discussions avant de publier les normes.

Les normes de l'audit interne se proposent:

- De définir les principes de bases,
- De fournir un cadre de référence ;
- D'établir des critères d'appréciation,

24 - IFACI (2011) *Op Cité.*

- Renard, J. (2011). *Théorie Et Pratique De L'audit Interne.* Eyrolles: P 9.

- D'être un facteur d'amélioration.

Elles sont classées en cinq parties qui sont:

- Le code de déontologie ;
- Les normes de qualification et norme de mise en œuvre;
- Les normes de fonctionnement.

1. Le code de déontologie

Le code de Déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sien de la profession d'audit interne IFACI. C'est un document placé en tête des normes qui énonce quatre principes fondamentaux déclinés en douze règles de conduite.

Le contenu :

✓ Les quatre principes sont :

L'intégrité, base de la confiance accordée aux auditeurs,

- L'objectivité,
- La confidentialité impérative,
- La compétence impliquant la mise à jour des connaissances.

✓ Les douze règles de conduite :

Ces principes sont déclinés en plusieurs règles de bonne conduite, et peuvent se résumer ainsi :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Etre impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne ce que faire qu'on peut faire ;
- Améliorer ses compétence ;

Ces principes ne sont pas sans poser quelques problèmes, en dépit d'une utilité certaine. Respecter les normes.

2. Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées (série 1 000) :

Elles concernent les auditeurs internes et les services d'audit interne. Elles se composent de trois articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires et en normes de mise en œuvre (NMO).

A. Norme 1000-Mission, pouvoir et responsabilités

Elle indique l'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités, dans une charte. C'est indiquer clairement que ce document fondateur doit être le premier acte de la création d'un service d'audit interne.

- **La N1000.A1** : Précise que ces exigences s'appliquent aux missions extérieures.
- **La N1000.C1** : Précise que la nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit.

Le guide de mise en œuvre précise :

- Les pouvoirs et rattachements de l'audit interne ;
 - Les exigences relatives au domaine de responsabilité ;
 - La documentation relative à la conformité.
- ✓ **Norme-1010-définition de l'audit interne et le code de déontologie doivent être reconnus dans la charte**

Le responsable de l'audit interne présente la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi que les normes à la direction générale et au Conseil.

✓ **Norme 1100-indépendance et objectivité**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

- **La MPA 1110-1**: insiste sur le rôle du conseil ou du comité d'audit dans le rattachement du service, la nomination et la révocation du responsable.
- **La NMO 1110.A1**: traite de l'ingérence.

✓ **Norme 1111-Relation directe avec le conseil**

Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer directement avec le conseil.

✓ **Norme 1120-objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

✓ **Norme 1130-Atteinte à l'indépendance et à l'objectivité**

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence.

La mise en œuvre de cette norme doit s'appuyer sur la charte d'audit interne et le code de déontologie.

- **La MPA 1130.A1**- Définit les incompatibilités.
- **NMO 1130.A2** - Cas particulier des missions confiées au responsable de l'audit.
- **NMO 1130.C1**- Indépendance et mission de conseil.

B. Norme 1200- Compétence et conscience professionnelle

Les doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

✓ Norme 1210- Compétence

Il faut savoir faire pour faire, l'interprétation incite à posséder un diplôme professionnel, en particulier le CIA (*certified internal auditor*).

- **La MPA 1210-1** Indique les compétences minimales requises et précise la double exigence de la capacité à communiquer et de la formation professionnelle.
- **NMO 1210.A1**- Recherche de « personnes qualifiées »
- **La MPA 1210.A1-1** Précise les conditions d'un tel recours et définit les incompatibilités.
- **NMO 1210.A2**- Cas particulier de la fraude.
- **NMO 1210.A3** Insiste sur les connaissances animales en informatique.
- **NMO 1210.C1**- Même exigence pour les missions de conseil.

✓ **Norme 1230-formation professionnelle continue**

C'est une exigence.

- **La MPA 1230-1** Préconise une certification (CIA).

C. Norme 1300-Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour n programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

✓ **Norme 1310-exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Ce programme doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

✓ **Norme 1311-Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter de contrôles continus ou périodiques.

✓ Norme 1312-Évaluation externes

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée.

✓ **Norme 1320-Rapports relatifs au programme qualité**

À communiquer au conseil.

✓ **Norme 1321-Utilisation de la mention « conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. »**

Ne peut pas être indiqué que si cela a été démontré.

✓ **Norme 1322-Indication de non-conformité**

Lorsque la non-conformité a une incidence sur le champ d'intervention ou le fonctionnement et l'audit interne, le responsable doit en informer la direction générale et le conseil.

3. Les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associées (2000)

Décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis par le personnel de l'organisation, elles se composent de sept articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires.

A. Norme 2000-Gestion de l'audit interne

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

➤ **2010-planification**

Elle est obligatoire d'établir une planification fondée sur le risque afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

- **NMO 2010.A1-** Cette évaluation des risques doit être au moins annuelle et prendre en compte les points de vue de la DG et de conseil.
- **NMO 2010.A2-** Le responsable de l'audit interne doit prendre en considération les attentes de la DG et de toutes les parties prenantes concernant les opinions de l'audit interne.
- **La MPA 2010-1** Explicite le processus de planification, et le planning des travaux.
- **NMO 2010.C1** – Intégrer également les missions de conseil dans le plan d'audit.

➤ **2020- Communication et approbation**

Plan d'audit et besoins sont à communiquer à la DG et au conseil.

➤ **2030-Gestion des ressources**

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

➤ **2040 –Règles et procédures**

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

➤ **2050- coordination**

Le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil. ifaci

➤ **2060- Rapports à la direction générale et au conseil**

Il faut rendre compte périodiquement des résultats obtenus et également des risques important, du contrôle et de gouvernance.

➤ **2070- Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne**

Ce dernier doit préciser qu'il reste responsable du maintien d'un audit interne efficace.

B. Norme 2100- Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique en méthodique.

➤ **2110-Gouvernement d'entreprise**

L'audit interne doit évaluer le gouvernement d'entreprise en s'attachant aux règles suivantes :

- Les règles d'éthique ;
- La gestion de la performance ;
- La communication des l'informations aux services concernés ;
- La coordination des informations adéquates fournies au conseil, aux auditeurs externes et internes et au management.
- **LA NMO 2110.A1-** Exige l'évaluation des activités liées à l'éthique.
- **LA NMO 2110.A2-** Exige d'évaluer si la gouvernance des systèmes d'information soutient la stratégie.

➤ **2120- Management des risques**

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques.

- **NMO 2120.A1-** En évaluer la pertinence en observant :
 - La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;

- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
 - La protection des actifs ;
 - Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.
- **NMO 2120.A2-** Doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation.
 - **NMO 2120.C1 C2 ET C3** – Examiner le processus de contrôle lors des missions de conseil.

➤ **2130- Contrôle**

Aider à maintenir un dispositif de contrôle approprié (au sens de contrôle interne)

- **NMO 2130. A1-** Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :
 - La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
 - L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
 - La protection des actifs ;
 - Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.
- **NMO 2130.C1** – Toutes ces dispositions s'appliquent aux missions de conseil.

C. Norme 2200- Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

➤ **2201-Considérations relatives à la planification**

Il est précisé sous cette norme que la planification exige que soient pris en compte les objectifs de l'activité auditée.

- **NMO 2201.A1-** En cas de planification pour des tiers, il faut élaborer avec eux un accord écrit.
- **NMO 2201. C1-** Formaliser si possible avec le client objectifs et champ de la mission de conseil.

➤ **2210- objectifs de la mission**

Ils doivent être précisés pour chaque mission.

- **NMO 2210.A1-** Nécessité d'identifier en premier les risques et de les évaluer la nécessité de déterminer les procédures à mettre en œuvre.
- **NMO 2210.A2-** Attention aux erreurs possibles.

- **NMO 2210. A3-** Définir des critères adéquats pour évaluer le dispositif de contrôle, le management des risques et le gouvernement d'entreprise.
- **NMO 2210. C1-** Extension de ces exigences aux missions de conseil.
- **NMO 2210. C2-** Objectifs de la mission de conseil en cohérence avec stratégie et objectifs de l'organisation.

➤ **2220- champ de la mission**

Il doit répondre aux objectifs.

- **NMO 2220.A1-** Exhaustivité du champ.
- **NMO 2220.A2-** Signale les opportunités qui peuvent apparaître en termes de conseil.
- **NMO 2220.C1-** En cas de réserves, en parler avec les clients.
- **NMO 2220.C2-** Examiner les dispositifs de contrôle.

➤ **2230-Ressources affectées à la mission**

Déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs.

➤ **2240- Programme de travail de la mission**

Il doit élaborer et formalisé un programme de travail.

- **NMO 2240.A1-** Finalité et approbation du programme de travail.
- **NMO 2240.C2-** Examiner les dispositifs de contrôle.

D. Norme 2300- accomplissement de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

- **2310- Identification des informations.**

Elles doivent être fiables, pertinentes et utiles.

- **2320- Analyse et évaluation**

Les résultats doivent être fondés sur des analyses.

- **2330- Documentation des informations.**

C'est une nécessiter de donne des indications sur l'utilité des papiers de travail et l'organisation des dossiers.

- **NMO 2330.A1-** Accès aux dossiers de la mission avec éventuellement accord de la DG et avis d'un juriste.
- **NMO 2330.A2-** C'est le responsable qui doit définir les règles de conservation des dossiers. la MPA.A2-1 en précise les modalités.
- **NMO 2330.C1-** Définition des procédures de conservation des dossiers des missions de conseil

➤ **2340- Supervision de la mission**

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints.

*E. **Norme 2400- Communication des résultats***

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

➤ **2410- Contenu de la communication**

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission.

- **NMO 2410.A1-** L'auditeur doit, s'il y a lieu, donner son opinion.
- **NMO 2410.A2-** On doit faire état des forces relevées.
- **NMO 2410.A3-** En cas de communication à l'extérieur, précise les restrictions.
- **NMO 2410.C1-** Variabilité de la modalité de communication sur avancement et résultats des missions de conseil.

➤ **2420- Qualité de la communication**

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

➤ **2421- Erreurs et omissions**

Transmettre la correction à tous les destinataires du rapport.

➤ **2430- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »**

Possibilité de l'indiquer dans les rapports d'audit.

➤ **2431- Indication de non-conformité**

Indiquer le quoi, le pourquoi et les conséquences

➤ **2440- diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

- **NMO 2440.A1-** C'est le responsable qui a la charge de la communication des résultats définitifs.
- **NMO 2440.A2-** Précautions à prendre avant de diffuser à l'extérieur.
- **NMO 2440.C1 ET C2-** Communication des résultats des missions de conseil par le responsable de l'audit au client ou éventuellement à la direction générale.

➤ **2450- Les opinions globales**

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit être communiquée et s'appuyer sur une information valide.

F. Norme 2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un système permettant cette surveillance.

- **NMO 2500.A1-** Le système doit permettre de surveiller et de garantir que des mesures ont été prises.
- **NMO 2500.C1-** Pour les missions de conseil.

G. 2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale (DG)

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la DG a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

En conclusion, l'audit interne se positionne comme un pilier central de la bonne gouvernance et du fonctionnement efficace des organisations. Grâce à ses évaluations impartiales et objectives, il contribue à l'efficacité opérationnelle, à la réduction des risques, à l'identification des opportunités d'amélioration et à la garantie de la conformité aux normes et réglementations. En offrant une perspective holistique sur l'organisation, l'audit interne aide les entreprises à évoluer avec agilité dans un environnement en constante évolution, tout en renforçant la confiance des parties prenantes et en assurant une pérennité durable.

Section II : les fondements théoriques sur la prise de décision.

La vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort. Elles ne sont pas toutes de même nature ni de même importance.

Pour étudier comment une entreprise prend une décision, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision.

Cette partie se focalise sur le processus de prise de décision au sein de l'entreprise. Nous examinerons les modèles théoriques et les approches conceptuelles qui éclairent notre compréhension de la prise de décision, en mettant en avant les facteurs organisationnels et environnementaux qui influencent les choix faits par les dirigeants et les gestionnaires. Nous aborderons aussi les biais et les limites inhérents à ce processus, ainsi que les méthodes et outils utilisés pour améliorer la qualité et la rationalité des décisions prises.

I. Approfondissement de la notion de décision :

La prise de décision implique l'identification claire du problème, la collecte d'informations pertinentes, l'exploration d'options, l'évaluation des risques et avantages, et la sélection de la meilleure solution en fonction des objectifs.

Communiquer et suivre les résultats sont essentiels. Apprendre des expériences passées améliore la prise de décision future.

1. Qu'est-ce qu'une décision ?

La prise de décision découle de la nécessité de résoudre un problème, ou de répondre à une menace ou à une opportunité. Selon un document publié par l'Université du Massachusetts, la prise de décision peut être définie comme « le processus consistant à faire des choix en identifiant une décision, en rassemblant des informations et en évaluant des résolutions alternatives »²⁵.

2. L'importance de la prise de décision :

L'importance de la prise de décision est soulignée de plusieurs manières²⁶ :

✓ Réduction des risques :

Une prise de décision efficace aide les dirigeants à minimiser les risques auxquels leur organisation pourrait être confrontée. En évaluant soigneusement les options et en choisissant la meilleure voie à suivre, ils peuvent éviter des conséquences négatives potentielles.

²⁵ Drucker. P. F, Hbr, *The Effective Decision*, 1967. <https://Hbr.Org/1967/01/The-Effective-Decision>. traduit par les service de traduction en ligne , Date De Consultation : 4 Juillet 2023.

²⁶ PETER F. DRUCKER, *The Effective Executive: « The Definitive Guide To Getting The Right Things Done »*, 1966. Ce Livre Est Traduit Sous Le Titre « L'efficacité Du Dirigeant » Par JEAN PIERRE.1992. Edition Dunod.

✓ Stratégie commerciale:

La prise de décision est cruciale pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie commerciale. Les décisions prises par les dirigeants orientent les actions et les objectifs de l'entreprise, ce qui impacte sa croissance et sa performance globale.

✓ Adaptation au changement:

Les environnements commerciaux sont en constante évolution. Des facteurs tels que la technologie, les tendances du marché et les événements mondiaux peuvent influencer le cours des affaires. Une prise de décision efficace permet aux dirigeants de s'adapter rapidement à ces changements et de prendre les mesures nécessaires pour rester compétitifs.

✓ Réponse aux événements extérieurs:

Comme illustré par la référence à la pandémie mondiale, des événements extérieurs inattendus peuvent avoir un impact majeur sur les entreprises. Une prise de décision efficace permet aux dirigeants de répondre rapidement et de manière appropriée à de telles situations, minimisant ainsi les perturbations.

✓ Voie claire vers l'avenir:

Les décisions prises aujourd'hui influencent la trajectoire future d'une organisation. Des décisions bien réfléchies et basées sur un modèle décisionnel solide peuvent fournir une orientation claire pour l'entreprise à long terme.

✓ Rôle des réunions:

Les réunions sont un élément essentiel du processus de prise de décision. Elles permettent aux dirigeants et aux équipes de collaborer, de partager des informations et de discuter des options. Grâce aux progrès technologiques, les réunions peuvent être plus efficaces et collaboratives, ce qui facilite la prise de décision.

✓ Transparence et communication:

Une prise de décision efficace nécessite une communication transparente et fluide entre les parties prenantes. Cela garantit que toutes les informations pertinentes sont prises en compte et que les décisions sont bien informées.

La prise de décision efficace est un pilier essentiel de la gestion d'entreprise moderne. Elle guide la stratégie, permet l'adaptation aux changements et assure la réactivité face aux défis et opportunités émergents.

II. Les sources de prise de décision²⁷ :

Pour une prise de décision réfléchie, rationnelle et alignée sur les objectifs de l'entreprise, un manager peut s'appuyer sur différentes sources d'information. Voici les principales sources de prise de décision :

1. Expérience personnelle :

L'expérience du manager dans des situations similaires peut jouer un rôle essentiel dans la prise de décision. Les connaissances acquises grâce à des expériences passées peuvent aider à évaluer les risques, les opportunités et les solutions potentielles.

2. Les standards et les meilleures pratiques :

Les standards et les meilleures pratiques de l'industrie sont des références qui permettent au manager de prendre des décisions en se basant sur des méthodes éprouvées et reconnues. Cela peut inclure des normes professionnelles, des benchmarks, des réglementations, etc.

Ce sont des politiques standards ou des règles de prise de décision mis en place par l'entreprise en s'appuyant sur leur expérience.

3. Les données et les faits :

Les managers utilisent des données pour prendre des décisions justifiées. Leur expérience aide à interpréter les faits. Les données éclairent les problèmes complexes, tandis que l'expertise du manager permet de relier les faits aux objectifs de l'entreprise pour des décisions éclairées et efficaces.

4. Les modèles d'analyse :

Les modèles analytiques et les outils de simulation peuvent être utilisés pour évaluer différentes options et leurs conséquences potentielles. Ces modèles aident à quantifier les résultats possibles et à identifier les scénarios les plus favorables.

Dans le domaine du management et pour la prise de décision, l'utilisation des modèles devient plus fréquente.

5. Les systèmes experts :

Le système expert agit comme intermédiaire entre experts humains et utilisateurs, transférant connaissances et savoir-faire. Toutefois, son utilisation par les managers est encore limitée malgré un développement croissant. Ces systèmes facilitent la résolution de problèmes et la transmission de compétences, mais leur adoption complète nécessite un plus grand déploiement.

En combinant diverses sources de prise de décision, le manager améliore la qualité et la pertinence de ses choix, tout en réduisant les risques et en optimisant les chances de succès de l'entreprise. Face à des décisions complexes, il est judicieux de consulter des experts, d'obtenir des avis et de favoriser une approche collaborative.

²⁷ MERUNKA. D, « La Prise De Décision En Management Vuibert », Edition D'organisation, Septembre 1987.

III. Types de décisions²⁸:

Que ce soit une stratégie ou une gestion courante, l'entreprise doit continuellement faire des choix en fonction de ses objectifs parmi plusieurs possibilités d'action. Ces choix sont faits à tous les niveaux de l'entreprise autant pour des choix de stratégie, d'organisation, de gestion courante...

Les décisions sont classées en fonction de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), de leur degré d'incertitude (avenir certain, incertain ou aléatoire), de leur champ d'application (l'entreprise dans son ensemble, une fonction ou un service) et de leur degré de structuration d'un problème (pas forcément facilement identifiable, ce qui suppose une analyse préalable permettant de structurer le problème avant d'envisager des solutions possibles).

En fonction de ces caractéristiques de décision, il a pu être défini 3 niveaux de décisions, les décisions stratégiques, les décisions administratives ou tactiques et les décisions opérationnelles (classées par ordre décroissant d'importance).

1. Les différents types de décision sont :

✓ Les décisions stratégiques :

Engagent l'avenir de l'entreprise en choisissant les objectifs de politique générale, les activités, les marchés, les manœuvres et les armes stratégiques.

✓ Les décisions administratives ou tactiques :

Sont alignées sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Elles concernent l'organisation, les ressources, et l'acquisition. Leur impact est significatif mais moins crucial que celui des décisions stratégiques.

✓ Les décisions opérationnelles :

Mettent en œuvre les choix stratégiques et organisationnels, tels que les plannings, la production, les prix et le marketing. Elles sont plus fréquentes, répétitives et moins risquées, car leurs implications sont plus locales que les décisions stratégiques et administratives.

2. Caractéristiques des différents types de décision²⁹

La classification par l'entreprise des différents de décisions (stratégique, tactique et opérationnelle) est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de prise de décisions adaptés à leurs spécificités.

Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes :

- ✓ **Analyse de l'objectif** : cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi porte la prise de décision).

²⁸Zara. G. DOC, « Cour De Management, La Prise De Décision », P. 3.

https://www.reshomini.com/file/si1691004/download/la_prise_de_decision-fi25858645.pdf. »Je le consulté en 31 juillet 2023.

²⁹Zara. G. DOC, op cité p 4.

- ✓ **Collecte de l'information** : qui porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise).
- ✓ **Définition des options possibles** : l'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.
- ✓ **Comparaison et évaluation de ces options** : dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.
- ✓ **Choix d'une option** : la décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décisions de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.

Tableau 5: Certaines caractéristique propres à chacun des types de décision :

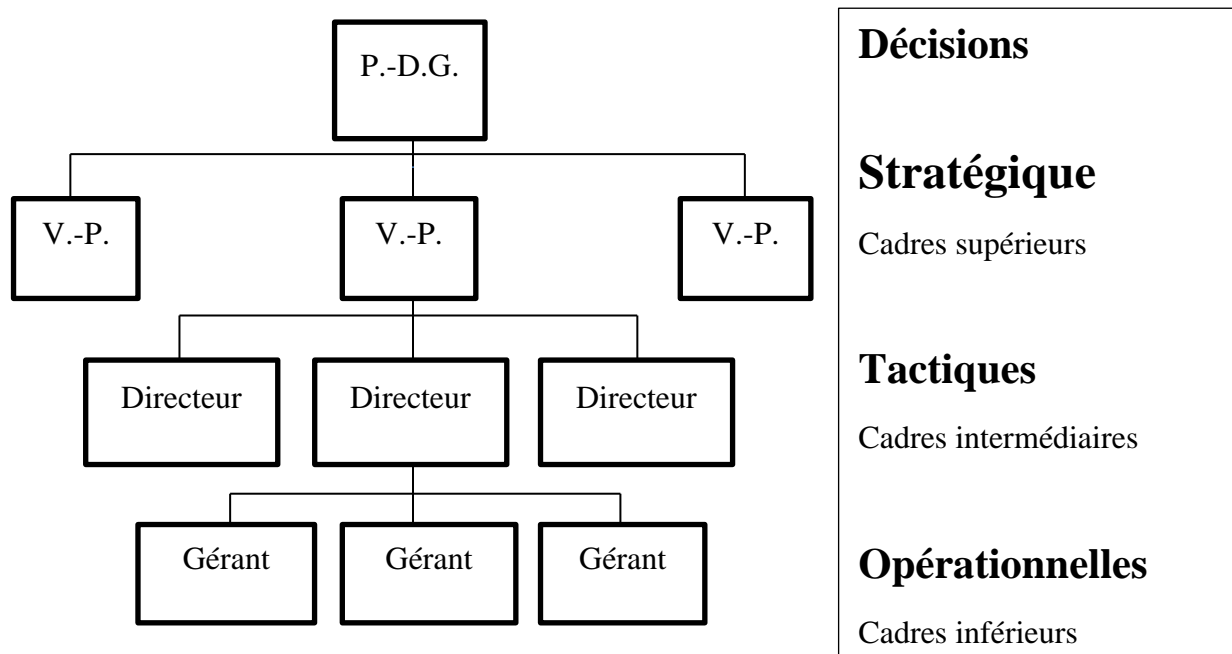
Caractéristiques	Type de Décision		
	Stratégique	administrative	opérationnelle
Domain de la décision	Relation avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	durable	bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	faible	forte
Actions correctives	impossibles	difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	nulle	faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complète et endogènes	Complètes et endogènes

La source : Doc .G .Zara. (S. d.). Op Cité, P 5.

IV. Les décideurs :

Ce diagramme présente différents décideurs avec leurs types de décision

Figure 1 : diagramme des décideurs



La source : ABDELLAOUI.M, « Risque Incertitude Et Décision », Technique D'assurance Semestre 6, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, 2010-2011, page 6.

1. L'univers de La prise de décision³⁰ :

- État d'ignorance (univers incertain) : personne ne sait ce qui arrivera.
- État de risque (univers aléatoire) : il y a 60% de chance que nous y arrivions.
- État de certitude (univers déterminé) : nous avons tous les faits, et il est certain que nous y arriverons.

V. Le processus de décision :

Le processus de décision regroupe l'ensemble des phases qui doivent conduire à la prise de décision et à son contrôle. Le processus de SIMON distingue 4 phases auxquelles il faut ajouter la phase de contrôle.

1. La phase d'intelligence :

C'est la phase de perception, de compréhension. Le décideur prend conscience d'une situation à l'intérieur de l'entreprise qui nécessite une prise de décision. Celui-ci, par l'intermédiaire du système d'information doit réunir les renseignements qui permettent de comprendre le problème.

³⁰ ABDELLAOUI.M, « Risque Incertitude Et Décision », Op Cité 7.

2. La phase de modélisation ou de conception :

Le problème étant posé, on cherche à concevoir et à formuler toutes les voies possibles offertes à sa résolution. On dit qu'on recense les alternatives de solution.

3. La phase de choix :

C'est la phase de sélection d'une solution en fonction des objectifs qu'on s'est fixé, en fonction des critères de choix disponibles et des expériences passées.

4. La phase de décision :

On mobilise les moyens physiques et financiers pour la mise en œuvre de l'alternative retenue.

5. La phase de contrôle :

Elle sert à effectuer des vérifications à posteriori. On compare les résultats obtenus à ceux anticipés. Si des écarts significatifs apparaissent on prend des mesures (autre décision) correctives.

VI. Les modèles de prise de décisions³¹ :

Il y a trois principaux modèles issus des sciences de gestion qui peuvent expliquer comment les décisions sont prises. Ils sont le modèle de la rationalité absolue, le modèle de la rationalité limitée et le modèle politique et de pouvoir. Tous ces modèles peuvent être utilisés pour comprendre les décisions, qu'elles soient petites et pratiques, plus réfléchies et tactiques, ou encore stratégiques. Ils s'appliquent autant dans les organisations du secteur public que privé.

Ces trois modèles offrent différents angles pour comprendre comment les décisions sont prises dans les organisations, et ils peuvent être utilisés pour analyser une variété de situations, qu'elles soient simples ou complexes, et dans différents types d'organisations.

1. Le modèle classique de rationalité absolue :

Le modèle classique de rationalité absolue, développé par des économistes comme Adam Smith, dit que les gens cherchent à satisfaire au mieux leurs besoins. Par exemple, un consommateur essaie de maximiser son bonheur et un producteur vise à faire le plus de profit possible. Selon ce modèle, les gens ont toutes les informations nécessaires pour prendre les meilleures décisions. Cependant, ce modèle semble un peu irréaliste maintenant et ne s'applique probablement qu'à des problèmes simples.

Selon ce modèle, pour résoudre un problème, il faut :

1. Définir le problème.
2. Trouver toutes les solutions possibles.

³¹ Drevon, E, Maurel, D. & Dufour, C. (2018). *Veille Stratégique Et Prise De Décision : Une Revue De La Littérature. Documentation Et Bibliothèques*, [https://www.erudit.org/fr/revues/Documentation/2018-V64-N1-Documntation03466/1043720ar/#:~:Text=%C3%80%20partir%20de%20ces%20principaux,\(3\)%20le%20contexte%20social.](https://www.erudit.org/fr/revues/Documentation/2018-V64-N1-Documntation03466/1043720ar/#:~:Text=%C3%80%20partir%20de%20ces%20principaux,(3)%20le%20contexte%20social.) » Date de consultation 25 juillet 2023.

3. Choisir la meilleure solution en pesant le pour et le contre et en évaluant les conséquences.
4. Agir pour résoudre le problème.
5. Évaluer la décision prise.

Mais ce modèle ne fonctionne pas bien lorsque les problèmes deviennent compliqués, surtout dans les organisations. C'est pourquoi en 1977, Herbert Simon³², qui a reçu le prix Nobel d'économie, a proposé un autre modèle appelé "rationalité limitée". Il s'est basé sur la psychologie cognitive pour dire que les gens ont des limites dans leur capacité à collecter des informations et à prendre des décisions.

2. Le modèle de la rationalité limitée :

Le modèle de la rationalité limitée, développé par Simon en 1977, dit que les humains ne peuvent pas gérer toute l'information et l'incertitude pour prendre des décisions. Notre cerveau a des limites pour penser et calculer. Donc, les décisions ne sont pas les meilleures, mais satisfaisantes pour le décideur, en fonction de ce qu'il sait et de son environnement.

La prise de décision varie entre rationalité totale (pour les problèmes simples) et rationalité limitée (pour les situations complexes). Par exemple, un bibliothécaire choisit quelle revue acheter en se basant sur certaines informations, même s'il ne connaît pas tout sur les usagers. Il choisit la solution qu'il pense être la meilleure.

D'autres chercheurs ont ajouté des idées au modèle de Simon. Certains disent que les décideurs n'agissent pas toujours de façon logique et passent du temps à évaluer les options. D'autres disent que les décideurs regardent beaucoup d'infos, mais se concentrent sur quelques-unes, surtout dans des situations incertaines. Il y a aussi un mélange de raisonnement rationnel et d'intuition.

L'intuition est maintenant étudiée, par exemple par Zsombok & Klein (2014). Ils disent que les décideurs se basent sur l'expérience pour choisir rapidement dans des situations compliquées.

Un modèle extrême de la rationalité limitée est le modèle poubelle. Ici, la décision est un mélange de solutions déjà là, de problèmes, d'opportunités et de participants.

Le modèle de rationalité limitée est très utilisé pour expliquer comment les organisations prennent des décisions. Un autre modèle de la même époque met l'accent sur les conflits entre les gens impliqués dans les décisions : le modèle politique et de pouvoir.

3. Le modèle politique et de pouvoir :

Le modèle politique et de pouvoir, issu des travaux de chercheurs comme Cyert & March, Pettigrew, et Pfeffer & Salancik³³, considère les organisations comme des systèmes

³² « Herbert Alexander Simon est un économiste et sociologue américain ayant reçu le prix dit Nobel d'économie en 1978. » date de consultation 27 juillet 2023.

³³ « CYERT & MARCH Sont Les Sociologues Ont Défini La Rationalité Limitée, PETTIGREW Est Un Chercheur En Gestion Et En Psychologie Organisationnelle Britannique Bien Connu, Il A Étudié Les Changements Internes, Et PFEFFER & SALANCIK Sont Deux Chercheurs Et Auteurs Bien Connus Dans Le Domaine De La Gestion Et De La Psychologie

³⁵ Organisationnelle Ils Ont Exploré Les Influences Externes Sur Les Organisations, Contribuant A La Gestion. ». Date De Consultation 27 Juillet 2023

politiques. Selon ce modèle, la prise de décision ne consiste pas seulement à maximiser les résultats ou à satisfaire un décideur, mais à trouver une solution qui convienne à tous les acteurs impliqués. Les décisions sont prises en tenant compte des intérêts et des pouvoirs variés des parties prenantes, même s'ils peuvent être en conflit.

Dans ce modèle, la décision individuelle peut être rationnelle, mais la décision collective résulte des préférences des individus les plus puissants et influents. Par exemple, choisir un logiciel pour une bibliothèque pourrait être rationnel pour chaque personne, mais la décision finale dépendrait surtout des choix des individus avec le plus de pouvoir.

Cependant, certains pensent que ce modèle ne prend pas suffisamment en compte le souhait des individus de favoriser leur organisation. En conséquence, il existe d'autres modèles de prise de décision, et il est possible d'apprendre des enseignements de plusieurs d'entre eux. Selon Eisenhardt & Zbaracki³⁴, la prise de décision stratégique combine à la fois des processus rationnels limités et des processus politiques.

En somme, la prise de décision est un processus complexe et non linéaire où un décideur doit choisir parmi plusieurs options en fonction de l'information, de l'expérience et des intuitions, tout en tenant compte du contexte social et des parties prenantes. L'objectif n'est pas seulement de trouver la meilleure solution, mais plutôt de comprendre la situation pour prendre une décision satisfaisante et acceptable pour tous.

À partir de ces principaux modèles, trois facteurs qui influencent la prise de décision peuvent être mis en évidence : (1) l'information, (2) l'expérience et l'intuition du décideur et (3) le contexte social.

VII. Les facteurs qui influencent la prise de décisions³⁵ :

L'information apparaît comme le principal facteur qui influence la prise de décision selon le modèle de la rationalité limitée. Toutefois, les récentes études sur l'influence de l'expérience et de l'intuition tendent à démontrer que la prise de décision reposerait en grande partie sur des éléments qui sembleraient irrationnels. Enfin, le contexte social joue un rôle majeur puisque le décideur serait avant tout un être social mû par un besoin de légitimité.

1. L'information influence la prise de décision :

Les chercheurs Hambrick & Mason³⁶(1984) ont identifié trois aspects qui guident la prise de décision des individus :

- (1) une vision limitée due à des contraintes cognitives et des valeurs personnelles ;
- (2) une perception sélective dans cette vision limitée ;
- (3) l'interprétation de la situation perçue.

³⁴ « Sont Des Chercheurs En Management Et En Stratégie Ils Sont Connus Pour Leur Travaux Sur La Prise De Décision Stratégique Et La Théorie De L'agence. », Date De Consultation 27 Juillet 2023

³⁵ Drevon, E, Maurel, D. & Dufour, C. (2018). Veille Stratégique Et Prise De Décision, op cité.

³⁶ HAMBRICK & MASON Sont Deux Chercheurs En Management Qui Ont Proposé La Théorie Des Echelons Supérieurs En 1984. » Www.Erudit.Org.com , Date De Consolation 28 Juillet 2023.

L'information joue un rôle clé en aidant les décideurs à comprendre leur environnement, à trouver des solutions et à anticiper les conséquences. Elle élargit ainsi leur champ de vision restreint. Par exemple, un acheteur qui dispose d'informations sur différents produits peut rationnellement choisir celui qui lui semble le plus satisfaisant. L'information est d'autant plus utile en situation d'incertitude, réduisant cette incertitude et améliorant ainsi la prise de décision³⁷.

2. L'expérience et l'intuition des décideurs influencent la prise de décision :

Les chercheurs du modèle naturaliste (Zsambock & Klein 2014)³⁸ mettent en avant l'importance de l'expérience et de l'intuition dans la prise de décision.

Contrairement à l'idée d'utiliser des calculs de probabilité ou des arbres de décision, les décideurs se fient à leur expérience passée et à leur intuition pour prendre des décisions rapidement. Par exemple, un bibliothécaire peut choisir d'acheter une revue en se basant sur son expérience passée et son intuition quant à l'utilité pour les usagers. L'intuition, selon Dane & Pratt (2007), est un processus inconscient qui rassemble rapidement des éléments d'information épars et implique des jugements émotionnels.

Dans cette approche, les décisions intègrent des connaissances acquises de manière implicite à partir de l'environnement. En somme, la prise de décision est façonnée par l'information, l'expérience, l'intuition et le contexte social.

3. Le contexte social influence la prise de décision

Le contexte social joue un rôle significatif dans la prise de décision selon la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio & Powell 1983 ; Scott 2014)³⁹. Cette théorie met en évidence l'isomorphisme institutionnel, où les organisations cherchent la légitimité en devenant similaires. Les décisions prises ne sont pas toujours basées sur une rationalité économique, mais sont influencées par des forces institutionnelles telles que les normes, les préférences des décideurs, les politiques et la culture organisationnelle. Les choix qui en résultent peuvent ne pas être économiquement optimaux, mais socialement acceptés. Par exemple, un logiciel choisi en bibliothèque pourrait répondre aux traditions et aux préférences des décideurs plutôt qu'à une logique économique.

Oliver (1997)⁴⁰ différencie la rationalité économique (systématique et orientée vers les buts économiques) de la rationalité normative (habituelle et influencée par les normes et traditions de l'organisation). Ces deux formes de rationalité sont contraintes par des biais cognitifs ou le contexte historique et normatif. Le contexte social peut pousser un décideur à prendre des

³⁷ Bergeron, 2004 ; Lin, Cole & Dalkir, 2014, <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/2018-v64-n1-documentation03466/1043720ar/>. date de consultation 28 juillet 2023.

³⁸ « ZSAMBOCK & KLIEN Sont Des Chercheurs En Science Cognitives Qui Ont Étudié Les Processus De Décision Des Expert Dans Divers Domaine, Tels Que La Gestion...Etc. », [Www.Erudit.Org.com](http://www.erudit.org) Date De Consultation 28 Juillet 2023

³⁹ DI MAGGIE ET POWELL 1983, SCOTT 2014 Sont Des Auteurs Qui Ont Écrit Sur La Théorie Néo-Institutionnelle En Sociologie Des Organisations, Est Ne Théorie Qui Cherche A Expliquer Comment Les Organisations S'adaptent A Leur Environnement. [Www.Shs.Hal.Science.Com](http://www.shs.hal.science.com), Date De Consultation 28 Juillet 2023.

⁴⁰ « Un Article De RICHARD OLIVER, Professeur De Marketing A L'université Vanderbilt Publier En 1997 Dans Cette Article Oliver Distingue Deux Types De Rationalité Qui Peuvent Guider Le Comportement Des Consommateurs », [Www.Erudit.Org.Com](http://www.erudit.org) , Date De Consultation Est Le 29 Juillet 2023.

décisions non économiquement rationnelles, mais conformes à l'environnement social, comme renouveler un abonnement à une revue pour éviter la résistance au changement.

Selon Oliver (1997), la théorie néo-institutionnelle soutient que certaines décisions apparaissent irrationnelles du point de vue économique, mais sont guidées par le contexte social, car les croyances et pratiques institutionnelles sont profondément internalisées par les acteurs. En somme, la prise de décision organisationnelle est façonnée par l'information, l'expérience, l'intuition et le contexte social.

VIII. Risque, Jugement et Prise de Décision⁴¹:

La prise de décision évoque l'équilibre délicat entre Risque, Jugement et Prise de Décision. C'est un processus de sélection parmi différentes options disponibles, mais qui nécessite un équilibre délicat.

Avant de prendre des décisions, il est impératif d'effectuer une phase préalable de Diagnostic de la Situation. Ces décisions ont une validité temporaire et sont considérées comme "bonnes" uniquement si leur exécution est réalisable dans les contraintes temporelles. Par nature, elles sont souvent irréversibles en raison des dynamiques en jeu.

Le cycle de prise de décision comprend plusieurs étapes :

1. Phase de diagnostic : comprenant l'acquisition d'informations et la réflexion.
2. Prise de décision : le choix d'une solution.
3. Action : la mise en œuvre de la décision.

Ce processus n'est ni automatique ni créatif. La prise de décision est intrinsèquement liée à la perception humaine, façonnée par les connaissances, les observations et les opinions entendues sans nécessairement être évaluées de manière critique.

IX. Les biais de la prise de décision :

Anticiper plusieurs choix de décision en amont permet une sélection rapide ultérieure. Cependant, cela ne garantit pas l'absence d'erreurs d'interprétation. L'analyse de la situation peut être biaisée par :

1. Biais d'évaluation de la fréquence des événements graves
 - Le risque que des événements graves surviennent est presque toujours sur ou sous évalués (expérience personnelle)
2. Biais de sélection des données
 - Les préférences orientent fortement la sélection des faits.
3. Biais d'habitude
 - Décisions souvent orientées vers des solutions familières même si elles ne sont pas optimales.
4. Biais de confirmation
 - Recherche les résultats qui confirment plutôt que ceux qui infirment

⁴¹ M.ABDELLAOUI .M, cour de : « Risque Incertitude Et Décision » 2010/2011.

File:///C:/Users/Synapse/Documents/Risque-Incertitude-Et-Décision-S6.Pdf. » Date de consultation 01 juillet 2023.

5. Biais de conformité au groupe

- Recherche plutôt une décision conforme au groupe.

1. Plusieurs éléments peuvent entraver l'apprentissage de la prise de décision :

- Le stress et la fatigue.
- Une ambiance défavorable dans le groupe.
- L'influence du groupe.
- Un manque de connaissances.
- L'adéquation inadéquate entre la situation et le savoir-faire de l'individu.
- Les 5 attitudes dangereuses, ou comportements à risque.

2. La prise de décision consiste en une double interrogation :

- ✓ La situation présente elle un danger ?

Risque fort -----Risque faible

- ✓ Suis-je capable d'y faire face?

Certitude sur le savoir-faire -----Doute sur le savoir faire

La formation vise à renforcer le discernement critique face aux informations des systèmes et à fournir des procédures d'utilisation, en mettant en avant le bon sens de l'individu.

En conclusion, la prise de décision est un processus complexe qui façonne notre vie professionnelle et personnelle. Nous avons exploré en profondeur ses éléments constitutifs montrant qu'elle résulte d'une combinaison réfléchie d'éléments rationnels, émotionnels et contextuels.

Son rôle crucial dans la gestion des risques, la stratégie commerciale, l'adaptation aux changements et la clarté envers l'avenir a été souligné. Les différentes phases, de l'intelligence à la conception, en passant par le choix et la décision finale, ont illustré la complexité du cheminement décisionnel.

Divers types de décisions ont été identifiés, nécessitant des approches spécifiques. Les modèles de prise de décision, qu'ils soient basés sur une rationalité absolue, limitée ou politique, montrent que les décideurs utilisent diverses techniques pour des choix éclairés. Les outils tels que les arbres de décision, les matrices et les lois statistiques ont également été présentés.

En fin de compte, la prise de décision est intrinsèquement humaine, mêlant logique, intuition, expérience et contexte. Cette exploration offre une meilleure compréhension, permettant des décisions éclairées, réfléchies et alignées sur nos objectifs et nos valeurs.

Section III : les fondements théoriques sur la performance de l'entreprise

Dans un contexte économique concurrentiel, les entreprises doivent améliorer leur performance pour maximiser les résultats par rapport aux ressources engagées. L'analyse objective de la performance repose sur l'identification d'indicateurs clés et l'utilisation d'outils adaptés.

Les modèles de performance, intégrant aspects financiers et dimensions de croissance comme les clients, les processus internes et l'innovation, offrent une vision globale. Ces approches aident les dirigeants à prendre des décisions éclairées en vue d'une amélioration continue.

Dans cette section, nous avons exploré les fondements théoriques de la performance de l'entreprise, abordant ses définitions, les objectifs, et les principes clés. La performance d'une entreprise est un concept complexe qui inclut plusieurs dimensions essentielles.

I. Définition de la performance :

La performance englobe plusieurs dimensions, ce qui soulève des interrogations quant à sa définition.

✓ Selon LORINO Philippe :

« La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) »⁴²

✓ ANGELE Dohou et NICILAS Berland:

« La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.»⁴³

II. Les composantes de la performance

De manière générale, la performance implique le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience, ainsi que la pertinence et l'économie. Autrement dit, une entreprise est considérée performante uniquement lorsque ces concepts sont mis en pratique.

⁴²LORINO. P, « Méthodes Et Pratiques De La Performance », 3eme Édition D'organisation, France, 2003, P.5.

⁴³ ANGELE. D Et Nicilas. B, « Mesure De La Performance Globale Des Entreprises », 28eme Congres De L'ifc, 23-24-25 Mai 2007, Iae, Poitiers.P.3.

1. L'efficacité

Elle se définit par rapport à un objectif donné; elle indique à quel point l'objectif est atteint; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production⁴⁴.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visé}$$

2. L'efficience

«On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service »⁴⁵.

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats Atteints} / \text{Moyens Mis En Œuvre}$$

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

La productivité: Elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

La rentabilité: elle est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.

- Exemple : résultat d'exploitation /chiffre d'affaires HT.

La rentabilité: est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

- Exemple : bénéfice distribuable/capitaux propres.

3. La pertinence

La notion de pertinence demeure hautement subjective et complexe à évaluer. Cependant, il est possible de convenir que la pertinence réside dans l'alignement entre les méthodes et les actions employées afin d'accomplir un objectif spécifique. En d'autres termes, il s'agit d'atteindre l'objectif fixé de manière efficace et efficiente.

4. L'économie :

L'économie se réfère aux conditions entourant l'obtention de ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération puisse être qualifiée d'économique, l'acquisition de ces

⁴⁴ MALO J. L. Et Mathé J.Ch, « L'essentiel Du Contrôle De Gestion », Edition D'organisation, 1998, Pp125-127.

⁴⁵ DECOUR J-C, Bouquin H., « Audit Opérationnel : Efficacité, Efficience Ou Sécurité », 2eme Edition Economica, Paris, 1996, P.112.

ressources doit répondre à des critères de qualité acceptables et être réalisée au coût le plus bas possible.

Il est important de noter que la performance exige une perspective globale qui tient compte de l'interdépendance de tous les paramètres internes et externes. Cela inclut des aspects quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, ainsi que des éléments physiques et financiers de gestion. En conséquence, le gestionnaire doit aspirer à atteindre une performance globale qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

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

III. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit ⁴⁶:

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

IV. Les types de la performance :

Il existe plusieurs catégories de performances, dont les suivantes :

1. Performance organisationnelle

D'après les analyses de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle se focalise sur la manière dont une entreprise est structurée en vue d'atteindre ses objectifs et la méthode par

⁴⁶CALLAT. A, « *Management Des Entreprises* », Édition Hachette Livre, France 2008, P.38.

laquelle elle les réalise. M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, identifie quatre facteurs cruciaux pour l'efficacité organisationnelle ⁴⁷:

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les différentes composantes de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation des informations.
- La souplesse de la structure.

Dans cette optique, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière joue un rôle décisif en imposant des exigences au système social. Elle établit la configuration des postes et des emplois, déterminant ainsi les compétences professionnelles requises.

2. Performance stratégique et performance concurrentielle :

Contrairement aux approches à court terme qui se basent sur l'évaluation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines sociétés misent sur la performance à long terme pour assurer leur durabilité. Des entreprises qui ont atteint un leadership mondial au cours des dernières décennies ont démarré avec des ambitions démesurées par rapport à leurs ressources initiales. Elles ont cultivé une obsession de la victoire à tous les niveaux organisationnels et ont maintenu cette motivation pendant une période de dix ou vingt ans au cours de laquelle elles ont conquis leur leadership mondial. ⁴⁸

Dans ce contexte, la performance implique le maintien d'une "distance" avec les concurrents en favorisant le développement à long terme, stimulé par une forte motivation de tous les membres de l'organisation, soutenue par un système de récompenses. La performance à long terme implique la capacité à remettre en question les avantages acquis afin d'éviter l'échec malgré une bonne idée, la mise en place d'une volonté à long terme, et la découverte de sources de création de valeur pour générer des marges.

Selon Michael Porter ⁴⁹, la recherche de performance ne dépend pas uniquement des actions de l'entreprise, mais aussi de sa capacité à s'adapter et à influencer les règles du jeu concurrentiel dans son secteur.

La nature du contexte concurrentiel détermine comment la performance peut être atteinte en fonction des modes de compétition en place. Les entreprises peuvent exploiter des sources potentielles de performance en détectant les évolutions des systèmes concurrentiels dans chaque activité ou en anticipant de nouvelles bases de différenciation (création de valeur).

⁴⁷ MARIE CAROLINE. M, « la performance globale et ses déterminants », 2008, www.cerg.acversailles.fr/spip.php?article282 . Date De Consultations Est 25 Juillet 2023

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ PORTER, M.E. « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, March/April 1979. In: JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., FERERY. *Stratégie*, 9e Édition, PEARSON, 2011.

3. Performance humaine :

Il est désormais largement reconnu qu'une entreprise ne peut être durablement performante sur le plan financier si elle ne l'est pas également sur le plan humain et social.

Les questions liées aux compétences, à l'initiative, à l'autonomie, à l'engagement des employés, à l'atteinte des objectifs, voire au projet et à la culture de l'entreprise, jouent un rôle crucial.

4. Performance interne :

La performance interne se concentre principalement sur les acteurs internes de l'organisation.

Les gestionnaires, responsables de la performance, s'intéressent davantage au processus de réalisation des résultats. Leur rôle consiste à prendre, organiser et mettre en œuvre les décisions visant à valoriser les ressources internes et externes pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

5. Performance externe :

La performance externe concerne généralement les parties prenantes liées contractuellement à l'organisation. Elle vise principalement les actionnaires et les institutions financières, en mettant l'accent sur les résultats présents et futurs.

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

Figure 2: Tableau comparatif des performances internes et externes

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

Source: DORIATH.B. G, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2007, p.173.

V. Les mesures de la performance :

L'évaluation de la performance correspond au niveau de réalisation des objectifs, déterminé à travers la comparaison (mise en rapport) entre la mesure physique et l'objectif fixé.

On identifie deux critères primordiaux pour effectuer cette évaluation : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs.

1. Les critères quantitatifs :

La mesure quantitative de la performance d'une entreprise reste très souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise. Les méthodes d'évaluation de performance sont construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaire et le profit annuel.

2. Les critères qualitatifs :

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

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

VI. Les indicateurs de la performance :

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

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

1. Définition d'un indicateur de performance :

Un indicateur de performance « KPI (key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. »⁵⁰

⁵⁰FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme édition eyrilles, 2011, p.105.

Indicateur de la performance est: « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »⁵¹.

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

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

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

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

2. Les catégories d'indicateurs

On distingue deux catégories d'indicateurs :

- ***Les indicateurs de moyen***

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

- ***Les indicateurs de résultat***

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

VII. Les formes de la performance :

1. La performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les

⁵¹ LORINO P. *Op Cité*

parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser⁵².

2. La performance actionnaire :

Avoir accès à de l'argent pour investir est devenu très important pour les entreprises, à cause de plusieurs choses qui sont liées. Par exemple, il y a de plus en plus besoin d'argent à cause des nouvelles technologies, et récemment, les personnes qui possèdent des actions dans les entreprises ont gagné en influence, et les investisseurs qui représentent des groupes importants investissent davantage.

En plus de ça, les entreprises ont besoin de grandir, alors elles cherchent constamment de l'argent pour soutenir leur développement. Selon les marchés financiers, on mesure si une entreprise fonctionne bien en regardant si elle réussit à faire gagner de l'argent à ceux qui possèdent des actions dans l'entreprise.

3. la performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise⁵³.

4. La performance sociale :

La réussite d'une entreprise moderne repose sur une vision stratégique partagée entre collaborateurs et dirigeants, où l'aspect social est aussi crucial que l'aspect économique. Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus ignorer l'impact de facteurs tels que l'environnement et les droits du travail dans leur environnement global. La complexité croissante de l'activité des entreprises est due à la mondialisation de l'information et aux attentes de la société. Ainsi, minimiser les coûts sans prendre en compte les risques sociaux n'est plus viable dans cette réalité.

VIII. Les actions pour maîtriser et améliorer la performance⁵⁴:

1. La maîtrise de la performance :

La prévision et le contrôle des performances sont des éléments essentiels d'une approche globale visant à atteindre une maîtrise optimale de la performance au sein de l'entreprise. Cette démarche s'articule autour de plusieurs aspects :

- Évaluation des résultats : Elle repose sur des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs, permettant de mesurer la réalisation des objectifs fixés.

⁵² FERNANDEZA, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme Édition Eyrolles, 2011, op cité.

⁵³ Idem.

⁵⁴ BOUBBAS. T, BOUBBAS. A , « L'analyse De La Performance De L'entreprise », Thèse De Master :Gestion :Université De Bejaia :2014,P12. 13

- Méthodes d'obtention des résultats : Cela implique la mise en œuvre des moyens de prévision, de coordination et de contrôle. Ces moyens englobant les actions quotidiennes de tous les intervenants qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ainsi, la maîtrise de la performance implique de réussir à la fois à atteindre les objectifs fixés et à utiliser les ressources demandées.
- Réactivité et adaptation : Un autre volet important consiste à optimiser la réactivité de l'entreprise face aux évolutions de l'environnement. Pour ce faire, il est essentiel d'anticiper les changements potentiels et de disposer rapidement d'informations applicables sur la performance. Ces éléments sont cruciaux pour réduire les temps de réponse aux variations de l'environnement, contribuant ainsi à une meilleure adaptation de l'entreprise.

2. La responsabilité des acteurs :

La complexité des organisations conduit à une décentralisation des décisions pour améliorer la réactivité dans un marché compétitif. La prévision et le contrôle intègrent de plus en plus d'acteurs, tels que les responsables d'unités ou de projets.

Cette délégation renforce la responsabilisation, favorise l'apprentissage en évitant les défaillances internes, et rapproche les prises de décisions des acteurs. Sans cette décentralisation, la recherche de performance deviendrait une planification autoritaire peu motivante.

IX. Les actions pour améliorer la performance :

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'agir sur trois volets : l'organisation de l'entreprise, le système d'information, et le contrôle de gestion.

1. La nature organisationnelle

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilité, division de l'organisation :

- pilotées par un responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ;
- Unités de base de construction des budgets et donc, logiquement, du contrôle budgétaire par les écarts.

2. La qualité du système d'information

Il doit être capable :

- D'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilisation des acteurs ;
- De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens de traitement de ces données ;

- De percevoir tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement.

3. Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion

IL se démarque plus par son aptitude à conseiller, analyser et synthétiser l'information, tant auprès des opérationnels et de la hiérarchie, que par un contrôle des actions menées par les acteurs.

En conclusion, la performance d'une entreprise est un concept complexe qui regroupe différents aspects, comme être efficace, pertinent, économique et efficient. Les mesures de performance, qu'elles soient basées sur des chiffres ou sur des qualités, sont très importantes pour évaluer et améliorer différents aspects de l'entreprise, comme la satisfaction des clients et les bénéfices des investisseurs. Pour bien gérer la performance, il faut que les personnes impliquées soient responsables et que le système d'information s'adapte. Le rôle du contrôleur de gestion change aussi pour aider l'entreprise à prendre de meilleures décisions et obtenir de meilleurs résultats. En résumé, la performance évolue constamment et demande une approche globale pour s'adapter aux changements du marché et de la société.

Conclusion

En conclusion, ces trois sections nous offrent un aperçu détaillé de trois domaines cruciaux de la gestion et de la performance organisationnelle : l'audit interne, la prise de décision, et la performance de l'entreprise.

Tout d'abord, l'audit interne émerge comme une fonction essentielle au sein des organisations. Il assure une transparence indispensable en évaluant les risques, en renforçant le contrôle interne et en améliorant les processus. L'audit interne se distingue par son engagement envers des normes professionnelles strictes, garantissant ainsi son objectivité, son indépendance, sa compétence, et sa qualité. Il joue un rôle crucial en fournissant des garanties objectives aux parties prenantes de l'organisation.

Ensuite, la prise de décision est incontestablement l'un des piliers de la gestion d'entreprise. Ce processus complexe et vital consiste à identifier les problèmes, collecter des informations, évaluer des options, et sélectionner des solutions. La prise de décision est influencée par une multitude de facteurs, tels que l'expérience, les normes de l'industrie, les données, l'analyse, et même l'intuition. Les décideurs doivent naviguer entre différentes phases, de l'intelligence à l'action, tout en tenant compte du contexte social et des contraintes cognitives. Les outils d'aide à la décision, comme l'arbre de décision et la matrice de décision, facilitent ce processus complexe.

Enfin, la performance de l'entreprise s'avère être un concept multi facette. Elle englobe l'efficacité, l'efficience, la pertinence, et l'économie, tout en évoluant pour inclure des aspects sociaux et environnementaux. L'évaluation de la performance nécessite une comparaison entre les résultats réels et les objectifs fixés, en utilisant à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs. Cette évaluation continue est cruciale pour une amélioration constante et pour répondre aux changements du marché et de la société.

En somme, ces trois domaines sont intrinsèquement liés et sont essentiels à la réussite et à la durabilité des organisations. Ils mettent en évidence l'importance de la gestion proactive, de l'adaptation aux changements, et de l'intégration de dimensions sociales et environnementales pour assurer le succès à long terme des entreprises dans un environnement en constante évolution. La gestion éclairée de ces aspects est fondamentale pour guider les organisations vers un avenir prospère et pérenne.

Chapitre II :
Analyse Approfondie
de l'Audit Interne :
Structure, Méthodes et
Influence sur les
Décisions et la
Performance

Introduction :

Au sein de la gouvernance d'entreprise, l'audit interne assume un rôle essentiel en évaluant les processus internes et en orchestrant la gestion des risques.

L'audit interne renferme des éléments fondamentaux qui jettent les bases de son efficacité et de son influence au sein des organisations.

Au cœur de la pratique de l'audit interne résident des composantes fondamentales qui posent les fondements de son efficacité et de son impact au sein des organisations.

L'acceptation de la mission occupe une place cruciale au sein de chaque audit interne. Cette phase préliminaire définit les objectifs de l'audit, identifie les risques majeurs et planifie méthodiquement le processus. Comprendre comment l'acceptation de la mission crée des bases solides nous permettra d'appréhender comment chaque audit cible de manière spécifique les opérations et les processus clés de l'entreprise.

La durée d'intervention est un facteur déterminant qui influe sur l'efficacité et la pertinence de l'audit interne.

En comprenant comment ces étapes cruciales s'intègrent dans le contexte plus large de l'impact de l'audit interne sur la prise de décision et la performance de l'entreprise, nous découvrirons comment cette discipline éclaire la voie vers une gouvernance optimisée et un succès organisationnel accru.

Ce chapitre met en lumière l'importance stratégique de l'acceptation de la mission et de la durée d'intervention dans la pratique de l'audit interne. Ces éléments fondamentaux influencent directement la qualité et l'efficacité de l'audit, tout en contribuant à l'impact global de l'audit interne sur la prise de décision éclairée et la performance optimale de l'entreprise.

Structuré en trois sections distinctes, ce chapitre explore respectivement l'organisation et les outils de l'audit interne (section I), Les méthode et les documentations de l'audit interne (section II) et l'effet de l'audit interne sur la prise de décision et la performance de l'entreprise (section III).

Ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie de la pratique de l'audit interne et de son influence sur la gouvernance d'entreprise, la prise de décision et la performance organisationnelle.

En explorant les éléments clés de l'acceptation de la mission et de la durée d'intervention, le chapitre cherche à éclairer la manière dont l'audit interne contribue à la réussite des entreprises en évaluant les processus internes, en gérant les risques et en guidant les choix stratégiques.

De plus, ce chapitre aspire à démontrer comment une pratique d'audit interne bien structurée et ciblée peut contribuer à une meilleure gouvernance, à des décisions plus éclairées et à une performance optimisée au sein des organisations.

Section I : l'organisation et les outils de l'audit interne:

Cette section explore l'univers de l'audit interne, en se penchant sur l'organisation et les outils essentiels pour mener à bien cette discipline cruciale.

L'audit interne est une fonction stratégique au sein des organisations, visant à garantir la transparence, l'efficacité et la conformité.

Cette partie sert de base solide pour comprendre le fonctionnement de l'audit interne, en dévoilant les clés de son organisation et les instruments indispensables pour mener à bien ses missions.

I. L'organisation et le cadre de référence :

Comment s'organise un audit interne au sein d'une entreprise. En effet, pour organiser un audit interne il ne faut pas seulement organiser le service d'audit, mais il faut aussi organiser le travail et gérer les compétences, ainsi que le cadre de référence.

1. L'organisation du service :

Le service d'audit s'insère dans l'organisation et peut adopter plusieurs structures possibles; son choix sera évidemment en fonction de la culture de l'organisation.

A. Évolution des Structures de l'Audit Interne :

L'organisation de l'audit interne au sein des entreprises a connu diverses évolutions au fil du temps, particulièrement en ce qui concerne son niveau de rattachement dans la hiérarchie organisationnelle. Cette évolution s'est déroulée en plusieurs phases successives, à savoir⁵⁵ :

- **Rattachement au chef comptable** : Cette configuration était en vigueur dans les années 1960 et 1970, une époque où l'accent était mis principalement sur le contrôle et la certification comptable.
- **Rattachement à la direction financière** : Dans la deuxième phase de l'évolution, l'audit interne s'est concentré sur le domaine financier et était rattaché à la direction financière de l'entreprise.
- **Rattachement à la direction générale** : Actuellement en voie de généralisation, cette phase place l'audit interne sous la tutelle directe de la direction générale. Cette tendance illustre l'orientation prise par de nombreux services d'audit interne.
- **Rattachement au comité d'audit** : Très répandue dans les groupes anglo-saxons, cette approche soutient que le rattachement au comité d'audit assure au mieux l'indépendance de la fonction d'audit interne. Toutefois, cette affirmation peut être moins évidente lorsque l'audit interne englobe des aspects opérationnels

⁵⁵ RENARD. J, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p376.

B. Les critères d'organisation

On distingue deux critères à savoir : la dimension de l'organisation et le choix d'un audit centralisé ou d'un audit décentralisé.

✓ **La dimension de l'organisation**

L'audit interne d'une PME n'est pas organisé de la même façon que celui d'un grand groupe (une multinationale par exemple). Pour cette simple raison, l'audit n'a pas la même dimension (1 à 3 personnes dans le premier cas, de 20 à 100 dans le second cas).

✓ **Audit centralisé ou audit décentralisé**

Il s'agit là d'un choix d'organisation qui signifie en termes simples que dans le premier cas on regroupe tous les auditeurs internes au sein d'une même équipe au siège social et que, dans le second cas, on constitue autant d'équipes d'audit interne que d'unités autonomes d'une certaine importance.

a) Les Grands Groupes

✓ **Audit centralisé**

Deux formules peuvent être adoptées par les organisations. Elles correspondent à deux conceptions différentes de l'organisation de l'audit interne

➤ **Première formule :**

Dans cette approche, l'équipe d'audit interne, généralement placée sous une "direction" à ce niveau hiérarchique, est subdivisée en missions ou services, chacune étant dirigée par un responsable (chef de mission). Ces missions rassemblent des auditeurs partageant la même formation et travaillant dans un domaine spécifique. Typiquement :

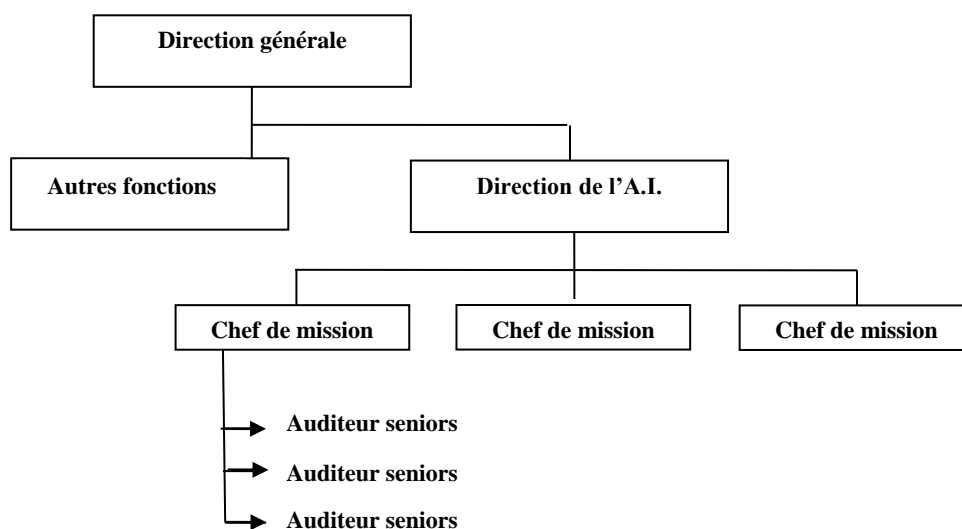
- Une mission pour les auditeurs spécialisés en sciences, s'occupant des audits en milieu industriel ou technique.
- Une mission pour les auditeurs axés sur le commerce, traitant des audits marketing, ventes et logistique.
- Une mission dédiée aux auditeurs spécialisés en finances, exécutant des audits comptables et de gestion.
- Une mission pour les auditeurs ayant une expertise informatique, réalisant des audits informatiques approfondis.

Cette structure présente divers avantages :

- Elle facilite l'intégration de spécialistes au sein de l'équipe d'audit interne, lorsque la taille de l'entreprise le justifie.
- Elle permet ainsi d'étendre la portée de l'audit interne à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
- Elle offre la possibilité, non des moindres, à chaque responsable d'avoir un interlocuteur attitré en permanence.

La figure N° 03 suivante nous montre la structure d'une grande organisation centralisée

Figure 3: Structure grande organisation (centralisée)



La source : RENARD. J, (2009), Op. Cité, p 379.

Cette tendance à la spécialisation au sein du domaine de l'audit interne présente des désavantages. Parmi ceux-ci, on peut mentionner son impact sur la cohésion du service. La nécessité d'un partage accru de compétences entre différentes missions devient ainsi plus pressante et indispensable, étant donné que cela ne se produit pas toujours de manière naturelle.

Ces inconvénients se manifestent réduits dans le deuxième modèle :

➤ **Seconde formule :**

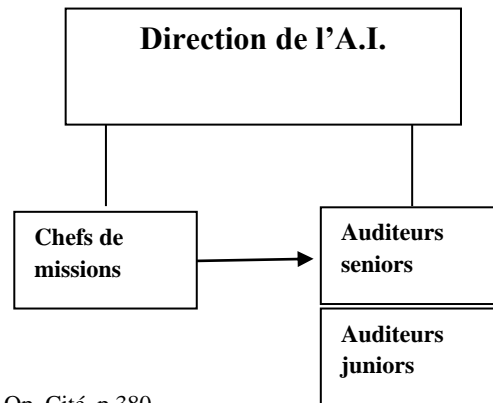
Dans cette autre structure, l'absence de missions préétablies se remarque, et chaque chef de mission n'est pas attribué à un nombre fixe et permanent d'auditeurs sous sa supervision.

Pour chaque mission, l'équipe est constituée en fonction des disponibilités et des compétences de chacun, en tenant compte des objectifs à accomplir.

Les auditeurs, tant les seniors que les juniors, sont rassemblés dans une unité souvent directement rattachée au responsable de l'audit interne.

La figure N°04 suivante nous montre la deuxième formule de la structure d'une grande organisation centralisée.

Figure 4 : Structure grande organisation (deuxième formule).



La source: RENARD. J, (2009), Op. Cité, p 380.

Contrairement à la première formule, dans celle-ci, nous constatons une plus grande présence d'auditeurs généralistes. Lorsque l'audit interne est confronté à des missions exigeant des connaissances spécifiques et avancées, il fait appel plus fréquemment à des experts spécialisés.

Ce modèle présente l'avantage de favoriser les améliorations méthodologiques et d'enrichir les auditeurs grâce à une variété plus large d'échanges d'expériences. De plus, cela simplifie la gestion interne de l'équipe.

À terme, cette structure ne favorise pas l'extension du champ d'application de l'audit interne, elle rend plus difficile le dialogue avec les fonctions techniques et spécialisées.

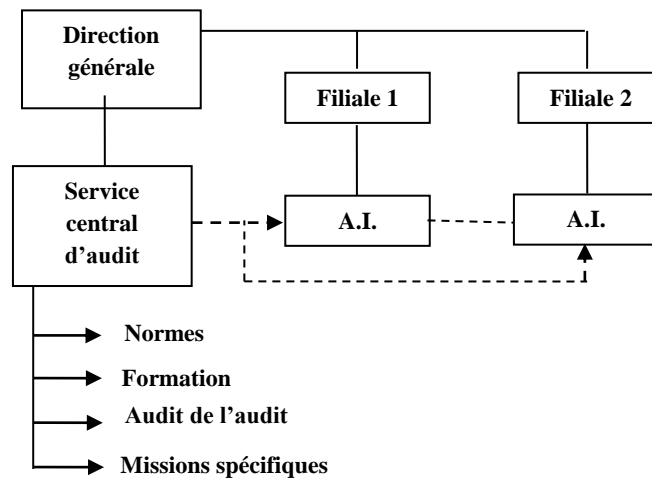
✓ *Audit décentralisé*

Qu'il soit un grand groupe national ou international, l'audit décentralisé implique l'existence d'un service central d'audit interne auquel il est affecté quatre missions précises :

- définition des normes;
- définition de la politique et des moyens de la Formation professionnelle.
- audit de l'audit;
- réalisation de missions spécifiques.

La figure N°5 suivante nous montre la structure d'une grande organisation décentralisée.

Figure 5: Structure grande organisation (décentralisé).



La source : RENARD. J, (2009), Op. Cité, p.381.

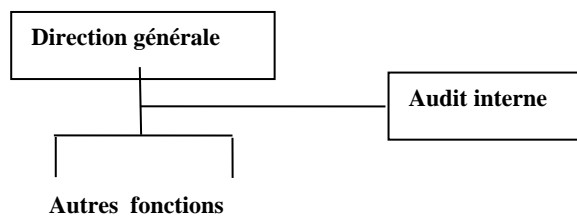
a) Les organisations moyennes

On devrait plutôt dire « les services d'audit interne de moyenne importance ». On peut trouver des entreprises importantes qui ne sont dotées que de petits services d'audit interne.

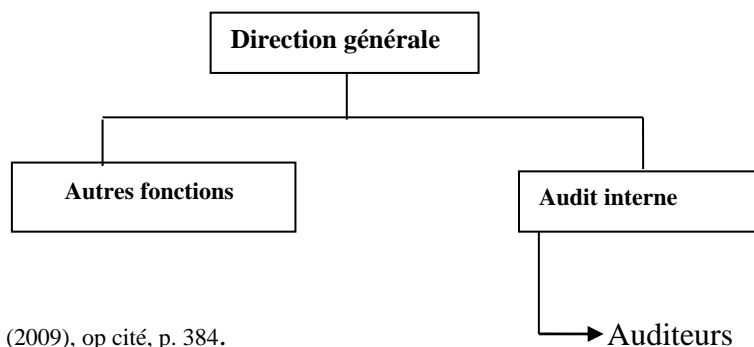
Il existe deux structures possibles à savoir : la structure simple et la structure élémentaire. La structure élémentaire est celle où la fonction est exercée par un seul auditeur.

Figure 6: Structure moyenne organisation.

1- Elémentaire



2- Simple



La source: RENARD. J, (2009), op cité, p. 384.

2. L'organisation du travail⁵⁶ :

Conformément à l'approche de Jacques RENARD, la mise en œuvre de ce processus exigeant doit être scrupuleusement respectée pour garantir le succès. Cette méthodologie se compose de dix étapes séquentielles qui ne peuvent en aucun cas être réarrangées; l'organisation nécessite :

- la charte d'audit ;
- la cartographie des risques ;
- les contacts avec les managers
- le plan d'audit ;
- le manuel d'audit interne ;
- le monde de recrutement;
- les prévisions budgétaires;
- les recrutements nécessaires ;
- communiquer sur l'audit interne.

A. Première phase : élaborer d'une charte

La rédaction de la charte sert à introduire la fonction de l'audit interne et à la présenter à tous les intervenants de l'entreprise. Cette charte forme le fondement sur lequel la fonction d'audit interne se construira. Son élaboration requiert le respect de quatre conditions essentielles :

- Le document doit recevoir l'approbation de la plus haute autorité de l'organisation.
- Il doit être diffusé aux futures entités auditées, accompagné idéalement de commentaires explicatifs.
- Les références normatives, conférant une autorité externe, doivent y être incorporées.
- Sa conception doit s'aligner avec la culture et les pratiques prévalant au sein de l'organisation.

B. Deuxième étape : établir une cartographie des risques

La cartographie des risques se présente comme une méthodologie de visualisation, de classement, de recensement et d'évaluation des risques en fonction des dispositifs de contrôle établis. Son but est de communiquer des informations révélant d'éventuelles vulnérabilités persistantes.

Cette étape revêt une importance primordiale puisqu'elle constitue un préalable incontournable à toutes les autres étapes, car c'est à partir de là que les moyens à mettre en place peuvent être définis.

⁵⁶ RENARD, J, « Théorie Et Pratique De L'audit Interne », 9e Edition Eyrolles 2016, P 379-396 »

C. Troisième étape : prendre contacts avec les managers

Cette étape est indispensable car c'est la meilleure façon de vaincre les résistances subies par l'audit. Elle est nécessaire pour aborder l'étape suivante, c'est la cohérence de processus.

D. Quatrième étape : élaborer un plan d'audit

C'est un calendrier pluriannuel qui attribue à chaque type de mission une fréquence et un budget temps, de façon à maîtriser les risques inhérents à l'organisation. Cette étape est imposée par la norme 2010 : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques, afin de définir les propriétés cohérentes avec les objectifs de l'organisation »⁵⁷.

E. Cinquième étape : rédiger le manuel de procédures de l'audit interne

Les méthodes de travail, l'organisation et l'analyse des postes doivent être consignées dans un document interne de l'entreprise. Avant d'envisager le recrutement de personnel, il est impératif de définir les catégories professionnelles, les structures hiérarchiques, les responsabilités à assumer ainsi que les approches à adopter pour leur exécution.

F. Sixième étape : définir les méthodes de recrutement et les besoins de formation

Un plan de fonction doit être élaboré à ce stade. Il prend en compte le plan d'audit et les postes à pouvoir. Ils seront affinés à l'arrivée de premières embauches.

G. Septième étape : élaborer les normes retenues pour le fonctionnement du service

- ✓ Normes de rédaction et de présentation des rapports ;
- ✓ Normes de suivi des recommandations ;
- ✓ Normes de construction et de conservation des dossiers de mission ;
- ✓ Normalisation du document : feuille d'interview, FRAP ...etc.

H. Huitième étape : élaborer les prévisions budgétaires

Et ce pour les trois premières années de fonctionnement.

I. Neuvième étape : Réaliser les recrutements nécessaires

Il est recommandé de retenir une certaine progressivité si les recrutements doivent se faire en grand nombre.

J. Dixième étape : Communiquer sur l'audit interne

Cette étape est possible puisque l'audit interne existe.

Le tableau suivant résume les étapes de mise en place d'une structure d'audit interne.

⁵⁷ Revue IFACI, Avril 2009, Norme 2010, P 22.

Figure 7 : la structure de travail de l'audit interne.

Taches	Objectifs
- élaborer une charte - la validité par le conseil d'administration	- faire connaître la structure - lui donner une accréditation
- élaborer une cartographie de risques ou utiliser celle qui existe déjà - évaluer celle qui existe déjà	- élaborer un plan d'audit exhaustif - Travailler sur une bonne base
-convaincre les managers de l'utilité de structure	-éviter les réticences et obtenir des aides
- élaborer le plan d'audit	- couvrir les risques - apprécier les besoins en personnel et en Budget de fonctionnement
- Élaborer un manuel de procédures Internes	- définir un cadre de travail - servir de référentiel
- Définir le mode de recrutement - Définir les besoins en formation	- élaboré une stratégie de recrutement
- Normaliser les documents de travail	- facilité le travail des auditeurs
- Établir les prévisions budgétaires	- la structure ne doit manquer de rien
- Recruter	- avoir l'effectif suffisant pour le travail
- communiquer sur l'audit interne	- faire reconnaître le métier aux employés

La source : RABHI A, pratique de l'audit opérationnel dans les milieux bancaires, mémoire de fin de cycle DESB, Alger, 2004, P 133.

II. Les outils et les techniques de l'audit interne :

On peut utiliser plusieurs critères de sélection des outils de l'audit, selon le critère qui traduit les deux démarches de l'auditeur : les outils d'interrogation et les outils de description.

1. Les outils d'interrogation

A. Les sondages statistiques ou échantillonnage :

Les sondages statistiques sont une méthode essentielle pour obtenir des informations significatives à partir d'un échantillon aléatoire d'une population de référence plus vaste.

Cette approche permet d'extrapoler les observations faites sur l'échantillon à l'ensemble de la population, qu'elle soit composée d'individus, de données chiffrées, d'objets, ou d'autres éléments.

Cependant, pour garantir la fiabilité des résultats, il est impératif de suivre les principes fondamentaux. Les 10 commandements du sondage statistique, énoncés par B. Sawyer, servent de guide ⁵⁸:

- **Utilisation appropriée** : Le sondage statistique doit être pertinent par rapport aux objectifs de l'audit ou de la recherche en cours ;

⁵⁸ LAWRENCE B. SAWYER, « La Pratique De L'audit Interne », 2eme Édition, Ila, 1976, P.123. »

- **Connaissance de la population** : Il est essentiel de définir clairement la population sous étude, en particulier les populations mal définies, incomplètes, ou aux frontières indécises ;
- **Choix aléatoire** : Le recours à une méthode aléatoire est une exigence incontournable pour éviter les biais ;
- **Absence de biais personnel** : Il est crucial de ne pas influencer les résultats en cherchant à les atteindre ou à les justifier de manière préconçue ;
- **Maintien de l'aléatoire** : Même en présence de caractéristiques particulières dans la population, l'échantillon doit rester aléatoire pour éviter les distorsions ;
- **Extrapolation raisonnable** : Il ne faut pas extrapoler de manière déraisonnable à partir de l'échantillon ;
- **Conscience du contexte** : Il est important de garder en tête le contexte global et de ne pas se focaliser exclusivement sur les chiffres ;
- **Stratification lorsque nécessaire** : Si cela réduit la dispersion de l'échantillon, il est recommandé de diviser la population en sous-groupes pour réaliser plusieurs sondages plutôt qu'un seul ;
- **Niveaux de confiance appropriés** : Ne pas fixer des niveaux de confiance élevés de manière arbitraire, mais en fonction des besoins réels ;
- **Recherche des causes** : Le sondage statistique n'est pas une fin en soi pour l'auditeur interne. Après avoir mesuré l'ampleur d'un phénomène, l'accent doit être mis sur la recherche des causes sous-jacentes.

Ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur.

B. Les interviews :

L'interview est un outil couramment utilisé par les auditeurs internes, mais elle ne doit pas être la seule méthode employée lors d'une mission d'audit interne. Il est essentiel de distinguer l'interview d'audit interne des techniques similaires comme les conversations informelles ou les interrogatoires.

✓ **Les règles d'une bonne interview:**

- Respecter la hiérarchie : Informer le supérieur hiérarchique de l'interlocuteur avant d'entamer une interview ;
- Clarifier la mission et ses objectifs dès le début ;
- Aborder les difficultés, les points faibles et les anomalies en priorité ;
- Obtenir l'adhésion de l'interlocuteur aux conclusions de l'interview ;
- Maintenir une approche systémique et éviter les questions subjectives ;
- Pratiquer l'écoute active et éviter de monopoliser la parole ;

- Considérer l'interlocuteur comme un partenaire collaboratif.
- ✓ **Les étapes de l'interview:**
- ✓ Préparation de l'interview: Définir le sujet, connaître l'interlocuteur et l'objet de l'entretien, préparer des questions pertinentes, prendre rendez-vous.
- ✓ Début de l'interview: Présentation de l'auditeur, de la mission et de ses objectifs, adaptation à l'interlocuteur, observation des attitudes.
- ✓ Les questions : Poser des questions bien préparées, vérifier la compréhension des réponses, laisser l'audité s'exprimer, prendre des notes discrètement.
- ✓ La conclusion de l'interview : Résumer les points clés, valider l'interprétation, demander des points supplémentaires, remercier l'audité.
- ✓ **Les questions écrites:**

Les questionnaires d'audit, parfois appelés questionnaires, peuvent précéder l'interview pour préparer et réduire le temps d'entretien. Ils permettent à l'interrogé de réfléchir aux réponses.

C. Les questionnaires d'audit (check-list):

Le contrôle interne en audit repose sur l'utilisation d'un questionnaire structuré autour de cinq questions clés : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment. Ce questionnaire vise à normaliser l'approche d'audit et à rassembler des informations essentielles.

Le choix entre un questionnaire fermé (pour une couverture universelle) ou ouvert (adapté aux besoins spécifiques) dépend de l'approche d'audit. Le questionnaire est utilisé à différentes phases de l'audit : préparatoire, sur le terrain et pour la vérification des résultats.

- Phase préparatoire : vision générale, découverte des champs des audits possibles, souvent associés à la notion de changement dans l'organisation, des contextes interne et externe, bilan préalable de l'état de contrôle interne... pouvant conduire aux deux options extrêmes que sont le non – audit ou la mise en œuvre d'un processus d'audit.
- Phase terrain : identification des risques, de leurs sources, leurs traçabilité, leurs coûts de couverture, des responsabilités.
- Phase de vérification de la couverture opérée : fait passer le questionnement des systèmes et structures de contrôle aux objectifs atteints ou à atteindre, en terme de pertinence, cohérence, adéquation, faisabilité, crédibilité, efficacité, traçabilité, sécurité....

En fin de compte, le questionnaire est un outil important pour qualifier les domaines d'audit et synthétiser les résultats en fonction des risques et des performances identifiés.

D. Les outils informatiques :

Les outils informatiques sont essentiels dans le domaine de l'audit interne, mais leur diversité complique souvent leur gestion. On peut les regrouper en trois catégories principales :

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

✓ **Outils de travail de l'auditeur :**

Nous énumérons quelques logiciels, très largement connus sur le marché⁵⁹:

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

✓ **Outils de réalisation des missions :**

Certains logiciels sont conçus spécifiquement pour aider les auditeurs internes dans la conception de leur tableau des risques, le suivi des questionnaires de contrôle interne et la formalisation des feuilles de travail. On trouve également des logiciels du marché, tels qu'HORUS, qui couvrent divers besoins de gestion des missions d'audit.

Les logiciels Horus, Horus Webet e-Sphynx couvrent notamment les besoins de gestion des missions d'audit, de suivi de la mise en œuvre des recommandations, de suivi des plans d'actions, de reporting de contrôle interne et de cartographie des risques.

✓ **Outils de gestion du service :**

Ces outils sont souvent adaptés en interne en fonction de l'organisation du service. Cependant, des solutions d'éditeurs existent, comme le logiciel Mission Report, qui simplifie la gestion globale du service, la réalisation des missions, la rédaction des rapports et l'archivage des missions.

⁵⁹ RENARD J., (2009), *Op. Cité*, p.343

2. Outils descriptifs :

Les outils descriptifs utilisés en audit interne se répartissent en cinq catégories complémentaires⁶⁰ :

✓ *Organigrammes* :

L'auditeur collecte et met à jour les organigrammes de l'entreprise pour comprendre les responsabilités du personnel et ajouter des commentaires pertinents.

✓ *Narratif* :

Le narratif est une description textuelle des processus et procédures. Bien qu'il soit accessible à tous, il peut être lourd à exploiter en raison de son manque de rigueur, et il pose la question de la profondeur de la description.

✓ *Diagramme de Circulation (Flow Chart)* :

Les diagrammes de circulation sont des schémas visuels créés par l'auditeur pour représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et responsabilités. Ils facilitent la compréhension, identifient les points forts et faibles des processus, et minimisent les risques d'omission

✓ *Grilles de Séparation des Tâches* :

Les grilles d'analyse des tâches fournissent une vue instantanée de la répartition du travail. Elles permettent de détecter des lacunes dans la répartition des tâches et de les corriger.

✓ *Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)* :

La FRAP est le document de travail synthétique qui permet une analyse simple, claire et d'une grande efficacité et par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec l'audité concerné.

La FRAP est un document de travail structuré qui permet d'atteindre les cinq objectifs suivants :

- Guider la réflexion de l'auditeur (sûreté et rapidité) lors des entretiens réalisés.
- Communiquer avec l'audité (identifier et résoudre).
- Piloter la mission (section par section, FRAP validées et référencées).
- Faciliter la synthèse.
- Accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport).

La FRAP attire l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur, plus que les faiblesses elles-mêmes.

Elle permet de faire ressortir les risques dus au non-respect des règles et les coûts engendrés par les dysfonctionnements.

⁶⁰VALIN G., « *Controlor & Auditor* », Édition, Dunod, Paris, 2006, p.179-189. »

Tout dysfonctionnement digne d'être signalé sera formulé sous forme de FRAP. Le modèle de FRAP suit les étapes suivantes :

- le problème ;
- les faits ;
- les causes ;
- les conséquences ;
- la solution ou la recommandation

3. Les techniques de recherche de preuves :

En fonction des objectifs spécifiques de l'audit et de la nature des éléments sous examen, l'auditeur doit entreprendre la recherche méthodique d'éléments de preuve destinés à étayer ses conclusions. Les diverses techniques de recherche de preuves sont les suivantes :

- ✓ Examen physique : Il est essentiel de considérer l'inspection des biens matériels de l'entreprise comme indissociable de la vérification documentaire établissant la propriété.
- ✓ Confirmation indépendante : Une tierce partie est sollicitée pour corroborer l'existence d'actifs, de passifs ou d'engagements contractuels, fournissant ainsi une validation externe.
- ✓ Vérification documentaire : Également désignée comme audit vertical, cette technique se concentre sur la validation des écritures comptables via l'examen des pièces justificatives.
- ✓ Contrôle par recoupement interne : il vise à éliminer toute divergence entre différentes présentations de la situation financière de l'entreprise, par exemple en coordonnant les données de comptabilité générale et analytique.
- ✓ Contrôle mathématique : Utilisé pour garantir l'exactitude numérique des comptes et des calculs.
- ✓ Contrôle de vraisemblance : Cette approche consiste à préalablement évaluer la plausibilité des données chiffrées, orientant ainsi les recherches de l'auditeur en explorant des indicateurs tels que :
 - Les ratios significatifs du bilan et leur évolution temporelle.
 - Les indices du tableau des comptes de résultats et de la comptabilité analytique, concernant la rentabilité des produits et la proportionnalité des charges et des dépenses.
 - La stratification, l'homogénéité et la structure des comptes des tiers.

En conclusion, l'organisation et les outils de l'audit interne revêtent une importance capitale. Elle définit la méthodologie, garantit une approche systématique, optimise l'efficacité opérationnelle en alignant l'audit sur la structure organisationnelle, facilite la gestion des risques par une cartographie adéquate, assure la fiabilité des résultats grâce à des outils appropriés, favorise la conformité aux normes et renforce la communication interne.

De plus, elle veille à la formation de l'équipe d'audit, contribuant ainsi à l'amélioration de la gouvernance et de la performance de l'organisation auditée.

Section II : Les méthodes et la documentation de l'audit interne

L'introduction à la section II offre un aperçu essentiel des méthodes et de la documentation de l'audit interne. Elle aborde les principes fondamentaux de la méthodologie, le déroulement d'une mission d'audit, les modes opératoires clés et la documentation nécessaire.

Cette section vise à fournir une compréhension approfondie de ces aspects cruciaux de l'audit interne.

I. Les méthodes de l'audit interne

Pour mener une mission d'audit interne au sein de l'entreprise l'auditeur doit utiliser les principes fondamentaux de la méthodologie et une démarche de l'audit interne.

1. Les principes fondamentaux de la méthodologie

Les principes fondamentaux de cette méthodologie s'appliquent à divers domaines, pas seulement à l'audit interne, et ils sont au nombre de cinq : la simplicité, la rigueur, la relativité du vocabulaire, l'adaptabilité et la transparence.

✓ *Simplicité:*

Une méthode efficace est avant tout simple. Cette approche vise à simplifier les processus en cours d'élaboration, en s'appuyant sur la théorie pure pour guider la pratique. L'objectif est de rendre la méthodologie facilement compréhensible et applicable.

✓ *Rigueur:*

L'exécution d'une mission d'audit interne requiert une grande rigueur, et pour garantir cette rigueur, il est essentiel de suivre des règles. Bien que les normes professionnelles définissent des normes de fonctionnement, elles évitent de prescrire une méthodologie précise pour éviter tout conflit avec l'environnement et la culture spécifiques.

✓ *Relativité du vocabulaire :*

Alors que certains termes fondamentaux sont universellement acceptés, les appellations peuvent varier en fonction des pratiques quotidiennes et des contextes organisationnels. Cette variabilité découle souvent de nuances dans l'application des principes, car l'objectif est d'analyser les dysfonctionnements, leurs causes et de recommander des solutions réalistes et acceptables par l'environnement.

✓ *Adaptabilité:*

Bien que la méthodologie soit unique, elle doit être adaptable à différents environnements. L'auditeur interne, en étant immergé dans son milieu de travail, collabore avec ses pairs et utilise naturellement une méthode qui s'adapte à ce contexte. Les normes professionnelles énoncent des principes généraux sans dicter comment les appliquer, laissant ainsi place à des modalités pratiques flexibles.

✓ **Transparence:**

L'audit interne est avant tout un service destiné aux responsables audités. Son objectif principal est de partager avec eux les conclusions pertinentes et de les inciter à prendre des mesures appropriées. Il est de plus en plus reconnu que la mission de l'auditeur interne a un caractère pédagogique, ce qui nécessite une communication améliorée non seulement sur les résultats, mais aussi sur la méthodologie employée.

L'illustration de ces principes se manifeste dans le déroulement de la mission et l'utilisation d'outils qui mettent en avant la simplicité et la transparence, caractéristiques essentielles de l'approche de l'auditeur.

II. Déroulement de la mission d'audit :

Toute mission d'audit s'ouvre par un ordre de mission, cet ordre formalisé le mandat donné par la direction générale à l'audit interne.

L'intervention d'audit commence par la phase de préparation. Cette phase est centrée sur la détection des faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de réalisation.

1. Définition de mission :

Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer selon le petit Larousse : la mission est « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... »⁶¹.

La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. »⁶².

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- le champ d'application ;
- la durée.

A. Champ d'application d'une mission d'audit interne⁶³ :

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

a) **L'objet** : l'objet permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- **une mission spécifique**, c'est-à-dire portant sur un point précis en lieu déterminé. Ainsi en est-il si la mission a pour objet « audit des comptes de la succursale d'une entreprise Y » ou encore « audit du magasin de l'usine X ».

- **une mission générale**, ne vas connaître aucune limite géographique. En reprenant l'exemple précédent, on peut illustrer la notion mission générale avec « l'audit de sécurité » ou encore « l'audit des centres informatiques ».

⁶¹ RENARD J., (2009), *Op. Cité*, P.209.

⁶² *Idem*.

⁶³ Jacques. R, *Op. Cité*, P 181 »

b) **Fonction** : on parle de missions uni fonctionnelles ou de mission plurifonctionnelle.

-**La mission uni fonctionnelle**, qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de l'entreprise sont tous deux des missions uni fonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité ».

-**la mission plurifonctionnelle**, l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, se rencontre en général dans deux cas :

- Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction.
- Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques.

Notons, la mission d'audit interne couvre tous les domaines. L'audit interne doit avoir accès sans limitation, aux documents et données relatifs à la mission.

B. La durée d'une mission

D'audit dépend de l'importance du sujet sous investigation. Elle peut varier de 10 jours à 10 semaines, mais cette échelle de temps n'est pas toujours adéquate pour évaluer la performance. Il est essentiel de prendre en compte le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail requis, la durée peut être exprimée en heures/auditeur, jours/auditeur ou semaines/auditeur⁶⁴.

Il existe deux types de missions distincts :

a) Missions courtes (inférieures ou égales à 4 semaines):

Ces missions nécessitent une condensation des actions pour atteindre les objectifs. Cette condensation est souvent naturelle lorsque la mission est courte, généralement due à la simplicité du sujet, à la familiarité des auditeurs avec le thème et au nombre limité d'investigations nécessaires. Bien que les rapports d'audit résultants soient succincts, cela ne diminue pas l'importance des questions soulevées.

b) Missions longues:

Ces missions suivent l'ensemble du processus méthodologique de l'audit interne. Elles impliquent l'utilisation d'une variété d'outils d'audit, la constitution de dossiers volumineux et bien documentés, et se concluent par un rapport d'audit riche en recommandations constructives. En d'autres termes, les missions longues illustrent parfaitement la méthodologie d'audit appliquée par l'équipe en charge de la mission.

⁶⁴RENARD J., (2009), *Op. Cité*, p.21.

2. Acceptation de la mission et durée de d'intervention⁶⁵ :

La planification d'une mission d'audit dépend largement de sa durée d'intervention. Lorsqu'il accepte une mission, l'auditeur doit considérer les implications de sa décision sur les plans juridique, technique et déontologique.

- D'un point de vue technique, l'auditeur doit s'assurer, avant d'accepter la mission :
 - Qu'il possède les compétences et l'expérience nécessaires pour accomplir les tâches requises ;
 - Qu'il dispose d'un nombre suffisant de personnel qualifié pour répondre aux exigences de la révision.
- ✓ Sur le plan déontologique, l'auditeur ne peut pas :
 - Accepter des missions dans des conditions qui pourraient compromettre son objectivité ;
 - Exercer des activités incompatibles avec l'indépendance requise pour un Commissaire aux Comptes, en particulier :
 - Fournir des services interdits pendant la période de contrôle à la société audité, à ses filiales et à la société mère ;
 - Participer aux décisions ou au processus décisionnel de la société contrôlée ;
 - Contribuer à l'établissement des comptes annuels ou de la comptabilité ;
 - S'impliquer dans la conception et la mise en œuvre de systèmes technologiques d'information financière ;
 - Évaluer des éléments importants présents dans les comptes annuels ou consolidés ;
 - S'impliquer dans l'audit interne ;
 - Représenter le client dans des litiges fiscaux ou autres ;
 - Participer au recrutement de membres de la direction ou intervenir dans ce processus.

Afin de garantir les droits et les obligations des deux parties, l'auditeur et l'audité peuvent définir par écrit, à travers une lettre de mission, leurs droits et obligations mutuelles. Cette lettre de mission doit contenir les éléments suivants :

- ✓ Identification des parties concernées ;
- ✓ Les responsabilités de l'auditeur ;
- ✓ Les engagements de l'audité ;
- ✓ D'autres clauses variées.

⁶⁵ MOHAMED, D. B. *op cité* p.32

Il est important de noter que ce type de lettre de mission est particulièrement valable dans le cadre d'une mission d'audit externe légale, c'est-à-dire dans le contexte de commissariat aux comptes, ou lors d'une mission d'audit spécifique conclue avec un cabinet d'audit et/ou d'expertise comptable.

III. Processus de conduite d'une mission de l'audit :

Sauf autorisation ou ordre express du Comité d'audit, les auditeurs ne doivent réaliser que les missions qui sont mentionnées dans le plan d'audit approuvé. Ce plan peut être toutefois révisé une fois dans l'année. Pour conduire une mission d'audit, le processus comprend généralement quatre étapes :

1. Phase de préparation :

✓ *Initialisation de la Mission (Droit d'Accès et Ordre de Mission):*

Pour toute mission d'audit, la première étape cruciale est l'initialisation de la mission. L'équipe d'audit, sous la direction du commanditaire, doit établir un ordre de mission. Cet ordre de mission est un document clé, à la fois un contrat entre le service d'audit et le demandeur de la mission, ainsi qu'un droit d'accès accordé à l'entité à auditer. Il est impératif que cet ordre de mission soit validé par le commanditaire et présenté au responsable de l'entité soumise à l'audit.

✓ *Présentation de la Mission (Examen de l'Activité et Élaboration d'un Tableau de Risque):*

La phase suivante consiste à présenter la mission. L'équipe d'audit entreprend la création d'un tableau des risques spécifiques au domaine à auditer. Ce tableau des risques peut être élaboré à partir de référentiels existants, si le service d'audit interne en possède un. Il répertorie, pour chaque thématique, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être en place dans l'entité soumise à l'audit. Ce tableau servira de base de comparaison avec la réalité observée sur le terrain tout au long de la mission. C'est un élément fondamental pour assurer le succès de la mission d'audit et la qualité de ses conclusions. Avant de débiter la mission sur site, ce tableau des risques sera révisé par le chef de mission et présenté aux audités⁶⁶.

✓ *Lancement de la Mission sur Site (De la Réunion d'Ouverture au Programme de Vérification):*

La réunion d'ouverture marque le coup d'envoi officiel de la mission d'audit au sein de l'entité auditée. À partir du tableau des risques préétablis, l'équipe d'audit identifie les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de cette entité. Cette évaluation des risques se construit progressivement grâce à des entretiens avec les personnes auditées et l'examen de la documentation relative aux processus en place. Les résultats de cette démarche sont synthétisés dans un Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA), qui résume les

⁶⁶ SCHICK. P, VERA. J, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75.

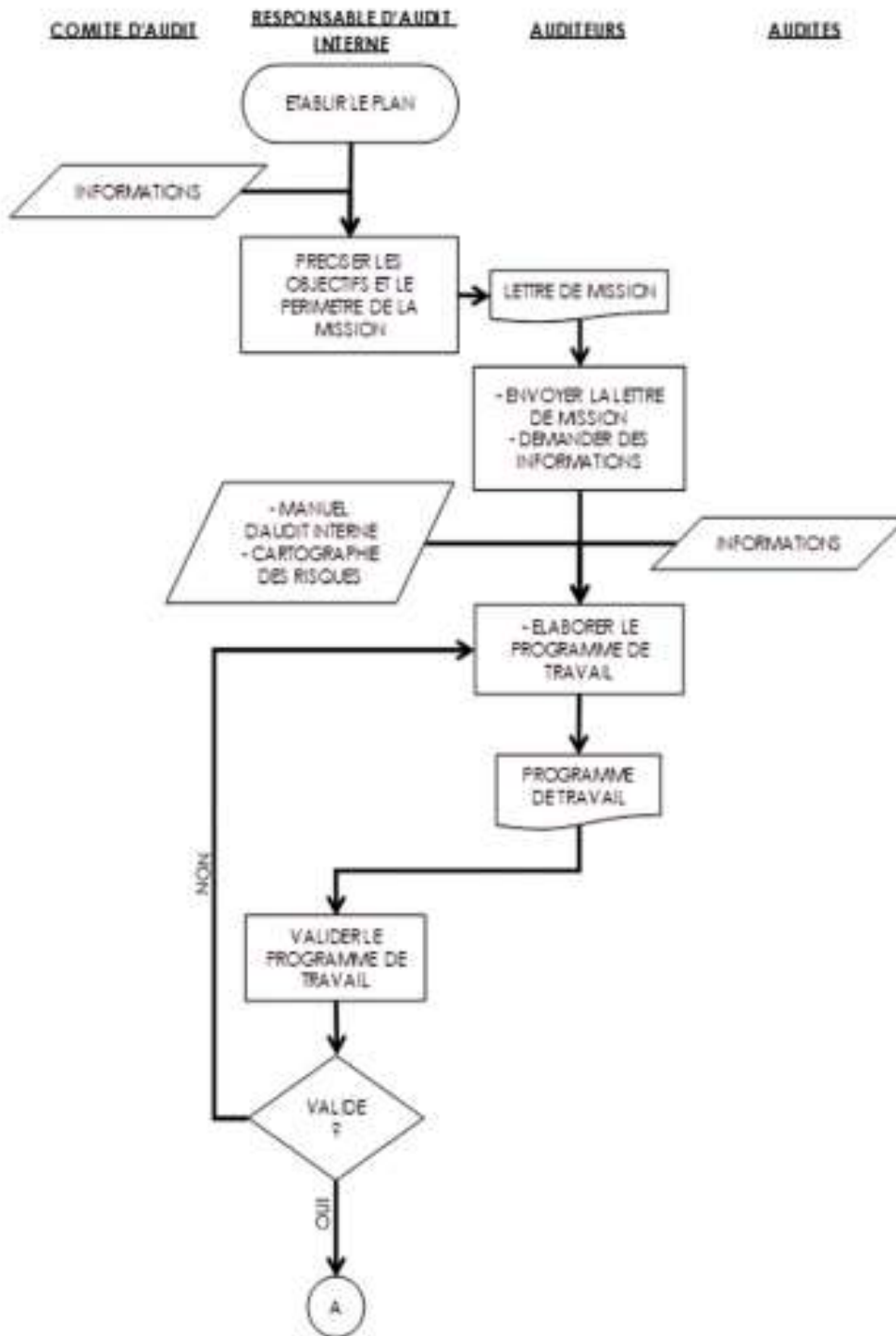
dysfonctionnements potentiels et les points forts de l'organisation. Toutefois, à ce stade, ces éléments demeurent théoriques et ne possèdent pas encore de valeur probante.

En préparation des vérifications à venir, l'équipe d'audit élabore, à partir du TFFA :

- Un rapport d'orientation qui énonce les principaux axes d'investigation, à destination des audités pour information.
- Un programme de vérifications, destiné à l'équipe d'audit, précisant la nature des contrôles à réaliser.
- Un planning budgétaire détaillant la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

Cette structure méthodique garantit que la mission d'audit se déroule de manière efficace et rigoureuse, tout en s'assurant que les objectifs de l'audit sont clairement définis dès le départ.

Figure 8: Le déroulement de la mission d'audit dans la phase de planification :



La Source : RAJOELINA. S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité P 6.

2. Phase d'accomplissement :

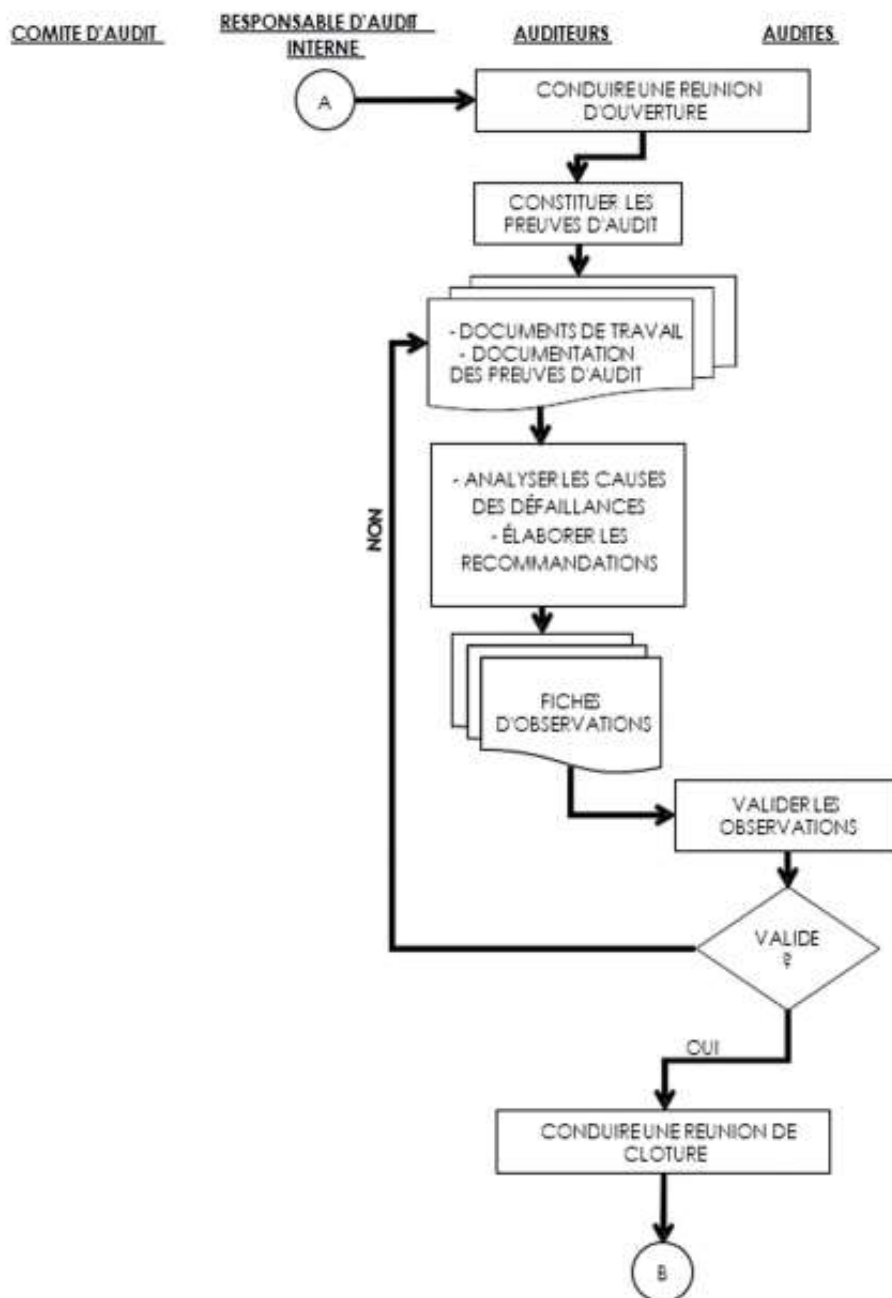
Au cours de cette phase de réalisation, l'équipe d'audit met en œuvre l'ensemble des activités de contrôle prévues conformément au programme de vérification. Les auditeurs utilisent diverses techniques d'audit pour accomplir leur mission.

Afin de garantir la traçabilité de tous les contrôles effectués, les auditeurs documentent rigoureusement leurs travaux au moyen de différents types de documents :

- **Papiers de Travail:** Ces documents, souvent considérés comme les brouillons des auditeurs, contiennent des informations détaillées sur les investigations menées.
- **Feuilles de Couverture :** Pour chaque contrôle effectué, les auditeurs rédigent des feuilles de couverture qui résument l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus, et les conclusions de l'auditeur responsable du contrôle.
- **Feuilles de Révélation et d'Analyse du Problème (FRAP):** Lorsqu'un contrôle révèle une défaillance dans le contrôle interne, une FRAP est établie. Cette FRAP synthétise l'opinion de l'auditeur concernant cette faiblesse, en incluant les éléments de preuve pertinents, les causes identifiées, les conséquences réelles ou potentielles, ainsi que les recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à cette défaillance.

Cette documentation méticuleuse permet à l'équipe d'audit de suivre la progression de leurs travaux, d'établir des constatations claires et de formuler des recommandations précises en cas de dysfonctionnements identifiés. Elle constitue également une base essentielle pour la phase de rapport et de communication des résultats de l'audit.

Figure 9 : Plan d'audit sur la phase d'accomplissement



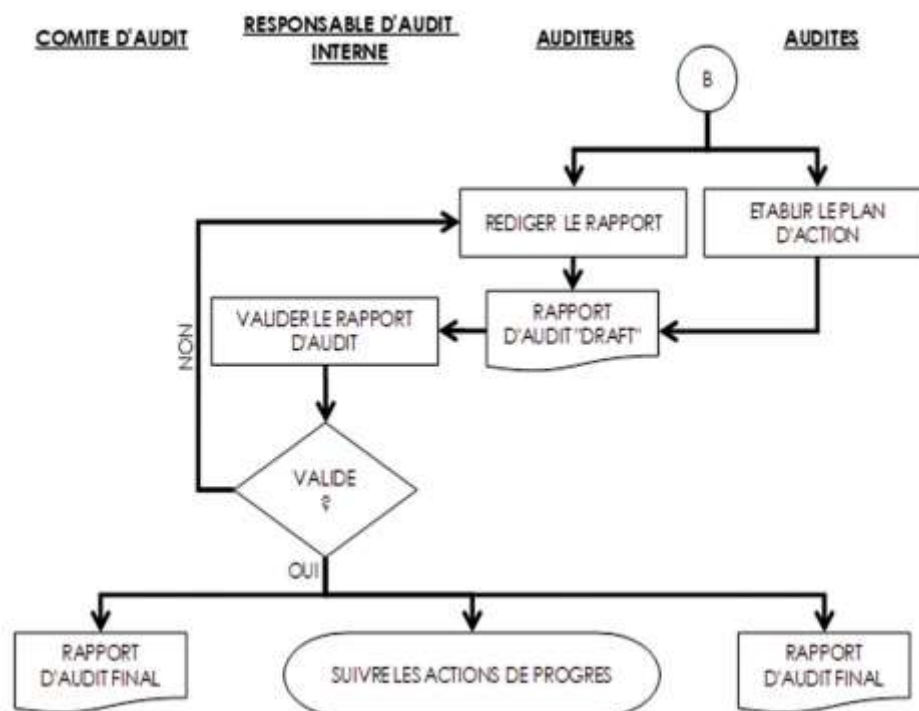
La Source : RAJOELINA. S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité P 7.

3. Phase de communication :

L'auditeur doit élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé tous les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « rapport d'audit interne ». Cette étape finale se décompose comme suit :

- Projet de rapport d'audit ;
- Le rapport d'audit ;
- Réunion de clôture.

Figure 10 : Plan d'audit sur la phase de communication



La Source : RAJOELINA. S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité P 8.

4. Phase de suivi des actions de progrès :

Le suivi a pour objectif d'évaluer l'avancement des plans d'actions convenus dans les rapports d'audit finaux. Le planning des suivis est déterminé en tenant compte du niveau de priorité de chaque recommandation émise et acceptée :

1. Les recommandations de priorité ÉLEVÉ doivent être suivies au plus tard dans les six (6) mois qui suivent la sortie du rapport d'audit ;
2. Les recommandations de priorité MODÉRÉ dans les douze (12) mois ;
3. Les recommandations de priorité FAIBLE dans vingt-quatre (24) mois.

5. Rapport d'audit⁶⁷ :

Le rapport d'audit contient :

- ✓ Introduction :
 - Contexte et L'objectif de la mission ;
 - Périmètre de la mission ;
 - Équipe d'audit.
- ✓ Synthèse :
 - Méthodologie ;
 - Faits marquants de l'année courante ;
 - Limites de l'étude et les possibilités d'investigation ;
 - Classification des risques ;
 - Présentation des points forts ;
 - Présentation des points à améliorer et des axes d'améliorations proposés.
- ✓ Opinion personnelle et professionnelle de l'auditeur sur niveau de maîtrise des activités du domaine audité.
- ✓ Résultats :
 - Reprise du contenu des fiches d'observation/analyse ainsi que leur suivi ;
 - Suivi des recommandations,
 - Plan d'action :
 - Observation n°1 : action corrective, délai, responsable ;
 - Observation n°2 : action corrective, délai, responsable ;

Rapport d'activité annuel d'audit interne :

Le rapport d'activité annuelle contient les aspects suivants :

- ✓ Introduction
- ✓ Synthèse des activités de l'année écoulée :
 - Faits marquants ;
 - Niveau de réalisation du plan d'audit ;
 - Principaux axes d'amélioration proposés
 - Conformité de l'audit interne aux normes CRIPP.

⁶⁷ RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité P15.

- ✓ Projet de plan d'audit pour l'année à venir
 - Rappel des orientations stratégiques de la Fondation ;
 - Cartographie des risques ;
 - Plan d'audit proposé ;
 - Ressources requises pour la réalisation du plan.

IV. Modes opératoires⁶⁸ :

Tableau 6: Valoriser le niveau de risques (cartographie des risques) :

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
1-Comprendre les objectifs du domaine <i>Connaitre la déclinaison des objectifs de l'organisation dans le domaine</i>	
2- Identifier le processus et leurs objectifs <i>Comment l'entité compte atteindre ses objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité • Politiques et procédures • Organigramme, • Délégation de pouvoir • Description de poste • Contrats, • Règlementations internes et externes • Rapport d'audits antérieurs, ... • Entretien
3- Collecter des informations sur les processus	
4- Identifier les KPI (Indicateurs de performance) <i>Pertinent, mesurable, disponible, réalisable</i>	
5- Identifier les risques <i>Accidents, erreurs, malveillance, fraudes, défaillances humaines, défaillances techniques,</i>	
6- Comprendre la tolérance aux risques du domaine	
7- Valoriser le niveau de risques inhérents (RI) <i>Mesurer leur probabilité de survenance, leur impact, leur importance et leur maîtrise</i>	
8- Valoriser le niveau de risques de contrôle interne (RCI) <i>Répondre au questionnaire de contrôle interne</i>	

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité P.9.

⁶⁸ RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité P8-12.

Tableau 7 : Élaborer le programme de travail :

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
<p>1- Sélectionner les contrôles clés à tester</p> <p><i>S'assurer que les contrôles mentionnés dans le dispositif sont appliqués (audit de conformité), efficaces (audit d'efficacité), cohérent avec l'objectif de la Fondation (audit de management), cohérent avec les autres dispositifs (audit de stratégie).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et procédures, • Organigramme, • Délégation de pouvoir • Système d'information • Description des postes,...
<p>2- Déterminer les techniques d'audit appropriées</p> <p><i>Déterminer la nature des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit (conformité, efficacité, cohérence, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire, • Entretien, • Echantillonnage, • Examen analytique • Rapprochement, • Comparaison, • Inventaire, • Vérification physique, • Tests,...
<p>3- Estimer les ressources nécessaires</p> <p><i>Nombre d'auditeurs, compétences des auditeurs, temps, consultants externes, moyens techniques et logistiques, ...</i></p>	
<p>4- Organiser la mission en fonction des objectifs et des moyens disponibles Élaborer le programme de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de travail

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), op cité, P 9.

Tableau 8 : Conduire la réunion d'ouverture :

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
<p>1-Présenter la charte d'audit interne et les auditeurs Cette</p> <p><i>présentation aura pour but de situer la mission par rapport au rôle de l'audit interne</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Charte d'Audit Interne • Présentation visuelle
<p>2- Présenter les objectifs et le périmètre de la mission</p> <p><i>Commentaire oral de la lettre de mission</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre de mission • Présentation visuelle
<p>3- Présenter la méthodologie et le programme de travail</p> <p><i>Présenter les actions déjà entreprises avant la descente sur terrain (analyse des processus et leurs objectifs, évaluation des risques, ...) Permettre aux audités de connaître leur rôle dans le processus d'audit Favoriser les échanges auditeurs/audités dans la validation des observations d'audit et des recommandations</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de travail • Cartographie de risques • Présentation visuelle

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité, P10.

Tableau 9 : Constituer les preuves d'audit :

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
<p>1-Réaliser les tests d'audit</p> <p><i>Mettre en œuvre les actions définies dans le programme de travail</i> <i>L'objectif est de d'obtenir des preuves sur la capacité du dispositif de contrôle à maîtriser les risques ou non</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires, • Entretiens, • Examens documentaires, • Inventaires physiques, • Procédures analytiques, • Pistes d'audits, • Confirmations / Circularisations, • Échantillonnages, • Outils informatiques,...
<p>2- Documenter les tests d'audit</p> <p><i>Rédiger des documents de travail pour assurer la traçabilité des tests d'audit effectués. Un renvoi vers le document de travail sera indiqué sur chaque fiche d'observation.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Document et fichier de travail
<p>3- Évaluer les résultats des tests d'audit</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le contrôle existe-il ?</i> • <i>Fonctionne-t-il correctement ?</i> • <i>Permet-il de maîtriser les risques à un niveau acceptable ?</i> • <i>Permet-il au processus d'atteindre ses objectifs ? ainsi que l'objectif global de la Fondation ? tout en optimisant l'utilisation des ressources ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Document et fichier de travail
<p>4- Valider les preuves d'audit</p> <p><i>Recueillir les commentaires de l'audité et s'assurer de la fiabilité, la pertinence et la suffisance des preuves d'audit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Document et fichier de travail

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité, P10.

Tableau 10: Élaborer les recommandations :

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
1-Analyser les causes des dysfonctionnements <i>Identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas satisfaisants</i>	• Diagramme de Cause / Effet
2- Élaborer les recommandations <i>Remédier de façon durable au dysfonctionnement et renforcer l'efficacité du contrôle</i> <i>Les recommandations de l'audit sont classées en 3 niveaux :</i> • Priorité ÉLEVÉ : <i>Portant sur les risques majeurs, en particulier ceux relatifs aux sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires, atteinte à la réputation de la Fondation, impact financier important, ...</i> • Priorité MODÉRÉ : <i>Portant sur les dysfonctionnements significatifs pouvant impacter les reportings financiers et opérationnels ainsi que la prise de décision.</i> <i>Les recommandations de priorité MODÉRÉ mais devenus répétitifs.</i> • Priorité FAIBLE : <i>Portant sur des actions nécessaires à la mise en qualité du dispositif de contrôle interne et qui n'entrent pas dans les priorités ALERTE et HAUTE</i>	• Fiches d'observations

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité, P11.

Tableau 11 : Conduire la réunion de clôture :

SOUS-ÉTAPES	OUTILS
1-Rappeler les objectifs de la mission	• Présentation orale
2- Faire valider les observations d'audit et les recommandations <i>Il peut être demandé aux auditeurs de présenter les preuves d'audit pour que les audités valident les observations.</i> <i>Discuter avec les audités sur les recommandations et une ébauche de plan d'action</i>	• Fiches d'observation • Documents de travail
3- Présenter les modalités de suivi de la mission <i>Définir une date limite de diffusion du plan d'action</i> <i>Rappeler les modalités d'élaboration et de diffusion du rapport d'audit</i> <i>Présenter les modalités de suivi de la mise en œuvre des recommandations (par niveau de priorité)</i>	

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité, P 12.

V. Documentation :

1. Lettre de mission :

<p>Antananarivo, [date]</p> <p>A</p> <p>Responsable du domaine à auditer,</p>
<p><u>Réf.</u> : [référence de la lettre]</p> <p><u>Objet</u> : Lettre de mission d'audit du [domaine à auditer]</p> <p>Conformément au plan d'audit validé par le comité d'audit, je vous informe que l'Audit Interne est mandaté pour réaliser une mission d'audit du [domaine à auditer]. Cette mission sera conduite par [noms des auditeurs et leur titre]. À l'issue de cette mission, l'audit interne rédigera un rapport d'audit dans lequel seront présentés ses observations et ses recommandations ainsi que le plan d'action que la Direction Exécutive et le responsable de l'entité auditée auront élaboré pour corriger les dysfonctionnements constatés.</p> <p>Vous avez, ainsi que l'ensemble de vos collaborateurs, un rôle majeur à jouer dans l'amélioration continue de vos activités. Je compte de ce fait sur votre disponibilité et votre professionnalisme pour offrir votre entière collaboration à l'équipe d'audit interne durant leurs interventions sur terrain qui se déroulera du [date début] au [date de fin]. La réunion d'ouverture se tiendra au début de notre intervention durant laquelle sera discuté le programme de travail.</p> <p>Veuillez agréer, Madame Monsieur [le Responsable du domaine à auditer], nos salutations respectueuses.</p> <p style="text-align: right;">Le Responsable de l'Audit Interne,</p> <p><u>Copie</u> : Directeur Exécutif</p>

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protégées Et La Bioversité De MADAGASCAR), Op Cité, P.13.

2. Programme de travail :

OBJECTIF D'AUDIT	TEST D'AUDIT/ PROCÉDURES	AUDITEUR	OUTILS

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité, P. 14.

3. Document de travail :

OBJECTIF D'AUDIT	
AUDITEUR	DATE
SOURCES D'INFORMATION	
TESTS D'AUDIT	FICHIERS/DOCUMENTS
RÉSULTATS DU TESTS D'AUDIT	

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité, P 14.

4. Fiche d'observations :

DOMAINE	
RUBRIQUE	
OBSERVATIONS	
NIVEAU DE RISQUES	
RISQUES	
RECOMMANDATIONS	
RÉPONSE DU GESTIONNAIRE/ PROMOTEUR	
DÉLAI D'AJUSTEMENT	

La source : RAJOELINA.S, Manuel D'audit Interne de FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De MADAGASCAR), Op Cité, P 14.

En conclusion, l'audit interne est essentiel pour plusieurs raisons. Il guide les auditeurs en établissant des principes et méthodes de qualité, standardise les pratiques pour faciliter la comparaison des résultats, sert de ressource pour la formation et la référence, garantit la transparence et améliore l'efficacité globale de l'audit. En résumé, il crée une base solide pour des audits internes fiables et conformes, essentiels pour atteindre les objectifs et gérer les risques de l'organisation.

Section III : l'impact de l'audit interne dans une entreprise.

L'audit interne, pierre angulaire de la gouvernance d'entreprise, occupe une place centrale dans l'évaluation du contrôle interne, la prise de décision et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Cette section examine ces trois dimensions essentielles de l'audit interne, en mettant en lumière son rôle stratégique dans la gestion des entreprises modernes.

I. Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne.

Le contrôle interne est un système d'organisation qui avait initialement pour but de prévenir les fraudes et les erreurs involontaires dans l'entreprise.

1. Définition de contrôle interne :

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

Pour mieux déterminer le sens du terme, il est utile de rappeler la définition suivante :

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

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

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »⁶⁹.

2. L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :

L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne sont des étapes essentielles de l'audit, couvrant à la fois les opérations courantes et les opérations non répétitives. Pour les opérations non répétitives, l'auditeur examine directement les documents justificatifs nécessaires.

L'évaluation du contrôle interne implique que l'auditeur juge la mise en œuvre des procédures au sein de l'entité auditée. Il réalise des tests dont l'ampleur est suffisante pour garantir que les procédures sont appliquées de manière permanente et sans faille.

✓ Tests de Conformité :

Ces tests visent à confirmer la concordance entre la description des procédures et leur application effective dans l'entreprise. Ils permettent de vérifier l'existence des procédures et d'identifier celles qui n'avaient pas été révélées précédemment.

⁶⁹ BERTINE. E, « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Édition Eyrolles, Paris, 2007, p.57

✓ *Tests de Permanence :*

Ces tests servent à vérifier que les procédures cruciales du système comptable sont appliquées de manière constante. L'objectif est de déterminer si ces procédures solides font l'objet d'une application effective et continue.

L'appréciation du contrôle interne a deux objectifs principaux :

- Lorsque les procédures sont fiables, l'auditeur peut effectuer moins de sondages lors de la vérification directe des comptes. En revanche, si les procédures sont peu fiables, des tests exhaustifs de validation sont nécessaires.
- En cas d'inefficacité des procédures, l'auditeur recommande des améliorations raisonnables visant à éliminer les risques évitables. Ce processus contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise tout en préparant un environnement favorable pour les futures missions d'audit.

Ainsi, l'auditeur joue un rôle essentiel en garantissant la fiabilité des opérations et en contribuant à l'optimisation des processus internes de l'entreprise.

3. Les éléments du contrôle interne :

La norme d'audit ISA 315 définit le contrôle interne comme un concept plus vaste que de simples mesures de contrôle, telles que la séparation des tâches, les autorisations⁷⁰.

A. L'environnement de contrôle :

Il constitue la base d'un contrôle interne efficace, influençant la culture, la discipline et la prise de conscience des contrôles au sein de l'entreprise.

L'environnement de contrôle influence la culture de l'entreprise et détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant une discipline, une organisation et une culture de reconnaissance de la nécessité des contrôles⁷¹.

B. L'évaluation des risques :

Ce processus fournit à la direction les informations nécessaires pour identifier les risques de fraude et les risques liés à l'activité, permettant ainsi de décider des actions à entreprendre pour les gérer. La direction peut initier des plans, des programmes ou des actions pour traiter les risques spécifiques, ou bien elle peut décider d'accepter un risque à cause des coûts des contrôles ou pour d'autres considérations⁷².

C. Le système d'information :

Le système d'information est essentiel pour que la direction et les acteurs de la gouvernance d'entreprise puissent gérer l'entité, atteindre leurs objectifs et gérer les risques.

⁷⁰ RENAR.J. : « *Théorie Et Pratique De L'audit Interne* », Edition D'organisation, 2010, P.135.

⁷¹ IFAC : *Guide Pour L'utilisation Des Normes Internationale D'audit Dans L'audit Des Petites Et Moyennes Entreprises*, 3e Edition, Tome 1, 2013, P 54-59 ».

⁷² *Idem* : « IFAC, 3e édition, 2013, p 59-61 ».

Il englobe les infrastructures, les logiciels, le personnel, les procédures et les données, souvent basés sur des technologies informatiques, qui identifient, capturent, traitent et diffusent des informations cruciales pour la prise de décision et l'établissement des informations financières et de contrôle interne.

Un système d'information pertinent doit soutenir les objectifs de l'information financière en incluant les processus opérationnels et le système comptable de l'entité⁷³.

D. Les mesures de contrôle :

Les mesures de contrôle consistent en des règles et procédures pour garantir l'application des directives de la direction. Elles incluent des contrôles visant à réduire les risques liés aux activités quotidiennes, comme le traitement des transactions et la protection des actifs.

Ces contrôles sont classés en prévention, détection, correction, et direction, et ils sont essentiels pour prévenir les menaces qui pourraient entraver les objectifs de l'entité, que ce soit dans des systèmes informatisés ou manuels⁷⁴.

E. Le suivi du contrôle interne :

Le suivi du contrôle assure l'évaluation permanente de l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne.

- L'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement des contrôles et le cas échéant, d'entreprendre les actions correctives qui s'imposent. La surveillance fournit à la direction des rétroactions basées sur le fait que le système de contrôle interne qu'elle a conçu pour atténuer les risques est : Efficace compte tenu des objectifs de contrôle énoncés ;
- Correctement compris et mis en place par les employés ;
- Utilisé et appliqué quotidiennement ;
- Nécessite des modifications ou des améliorations pour refléter les changements intervenus.

La direction réalise le suivi des contrôles à travers des activités continues, des évaluations ponctuelles ou une combinaison de ces deux moyens⁷⁵.

4. Rôle et responsabilité du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur plusieurs parties, chacune ayant des responsabilités cruciales pour garantir la réalisation des objectifs de l'organisation.

A. Le management:

Le PDG détient la responsabilité ultime du contrôle interne, montrant l'exemple en matière d'intégrité et d'éthique. Il supervise la mise en place des éléments du contrôle interne et guide

⁷³ IFACI 3^e Edition Op Cité, P 61-64.

⁷⁴ Idem, P 64-69.

⁷⁵ IFAC : Guide Pour L'utilisation Des Normes Internationale D'audit Dans L'audit Des Petites Et Moyennes Entreprises, 3e Edition, Tome 1, 2013, P 70-71.

son équipe de direction, qui délègue la responsabilité des procédures de contrôle plus spécifiques.

B. Le conseil d'administration :

Il surveille et dirige les activités de l'entreprise, définissant les attentes en matière d'intégrité et d'éthique. Le conseil joue un rôle clé en conservant la responsabilité de certaines décisions stratégiques et en contribuant à la planification stratégique globale.

C. Les auditeurs internes :

Ils examinent directement le contrôle interne, recommandant des améliorations pour maintenir son efficacité. Ils ne sont pas directement impliqués dans la mise en place du système de contrôle interne, mais leur rôle est essentiel pour surveiller son fonctionnement. Ils examinent la fiabilité des informations financières et opérationnelles, la conformité aux normes, l'utilisation efficace des ressources et la réalisation des objectifs.

Le comité d'audit supervise le système de contrôle interne, bien que son niveau d'implication puisse varier d'une entreprise à l'autre. Le comité d'audit est crucial pour garantir la fiabilité des états financiers et pour identifier toute tentative de la direction de contourner le contrôle interne⁷⁶.

5. Les principes fondamentaux du contrôle interne :

Ces principes conduisent les entreprises à utiliser un minimum de règles et de techniques⁷⁷ qui sont:

A. Organisation :

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit être organisée de manière rationnelle, avec des structures décrites dans un organigramme et des procédures réunies dans un manuel. Ce manuel définit les tâches, responsabilités, pouvoirs, et les procédures de communication. L'organigramme illustre l'architecture de l'entreprise et ses liens internes.

B. Séparation des tâches :

Ce principe devient crucial lorsque l'entreprise se développe, impliquant des délégations de pouvoirs et des délégations de signatures. Il est essentiel de séparer les fonctions de décision, de protection des valeurs monétaires, de protection des biens physiques, et de comptabilisation pour éviter les erreurs et les fraudes.

C. Intégration :

Les procédures de contrôle interne doivent inclure des contrôles réciproques pour détecter les anomalies. Ces contrôles reposent sur des recoupements d'informations et une bonne séparation des fonctions.

⁷⁶ Revue Nouvelle Economique N°11-Vol 02-2014, Méthodologie Et Cadre De Reference Des Pratiques Professionnelle De L'audit Interne, P27.P28.

⁷⁷ ARMAND. D, « Manuel de gestion », 2eme Édition Ellipse Marketing, Paris, 2004, P926.

D. Bonne information :

L'information circulant dans le contrôle interne doit être pertinente, objective, communicable, vérifiable et utile pour être efficace. Elle doit être adaptée à son utilisation et disponible en temps voulu.

E. Qualité du personnel :

La qualité du personnel implique la compétence et l'honnêteté, mais des procédures de contrôle interne sont nécessaires en raison de la fragilité humaine. La rotation du personnel doit être compensée par la stabilité du personnel d'encadrement.

F. Harmonie :

Le contrôle interne doit être adapté aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement, en tenant compte des coûts et des avantages de la mise en œuvre des procédures.

G. Universalité :

Le contrôle interne doit s'appliquer à toutes les personnes de l'entreprise, en tout temps et en tout lieu, sans exceptions ni domaines réservés.

H. Indépendance :

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise, quelles que soient les innovations technologiques introduites.

I. Permanence :

Ce principe implique la stabilité des structures organisationnelles pour éviter des adaptations constantes du personnel et des machines aux nouvelles procédures, tout en permettant des ajustements lorsque nécessaires.

En résumé, ces principes essentiels du contrôle interne visent à garantir l'efficacité, la fiabilité et la transparence des opérations au sein de l'entreprise, tout en minimisant les risques d'erreurs et de fraudes.

6. Objectifs du Contrôle Interne :

Le contrôle interne vise à atteindre plusieurs objectifs essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise :

- ***Maîtrise de l'entreprise :*** Diriger l'entreprise de manière à garantir sa pérennité tout en réalisant les objectifs définis.
- ***Sauvegarde des actifs :*** Veiller à la préservation des biens qui composent le patrimoine de l'entreprise, englobant les actifs immobilisés, les stocks, les actifs immatériels, ainsi que les ressources humaines, considérées comme la ressource la plus précieuse, et la préservation de l'image de l'entreprise, qui peut être ternie par des incidents résultant d'une mauvaise gestion des opérations.

- **Assurer la qualité de l'information** : Contrôler l'exactitude, la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, garantissant ainsi la qualité des données utilisées pour la prise de décisions.
- **Assurer l'application des directives de la direction** : Garantir le respect des politiques de gestion, des plans, des procédures, ainsi que des lois et des réglementations en vigueur, conformément aux instructions données par la direction.
- **Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources** : Favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise, augmenter son rendement et assurer une gestion efficiente, permettant ainsi une utilisation optimale des ressources disponibles.

En résumé, le contrôle interne vise à fournir un cadre robuste permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs tout en garantissant la protection de ses actifs, la fiabilité de l'information, et l'efficacité de ses opérations, tout en respectant les directives de la direction.

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

1. Définition de la décision :

La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action⁷⁸.

Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles. »⁷⁹.

Selon BRENNEMAN et SEPARI : « Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre.⁸⁰ »

1) Les étapes de la décision⁸¹ :

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

1. Identification des problèmes

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

2. Recherche des solutions

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

⁷⁸ Collection C'est Facile, « Economie De L'entreprise », Édition Lasary, Alger, 2001, P.36.

⁷⁹ BELLUT. S., « Les Processus De La Décision », Édition Afnor, France, 2002, P.87.

⁸⁰ BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie D'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, P.13.

⁸¹ ANELKA T., DHENIN J.F., PICO P., POUMEROULIE M., Collectif, « Économie - Droit », Édition Bréal, France, 2004 ».

3. Choix d'une ou plusieurs solutions

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

4. Mise en œuvre de la solution

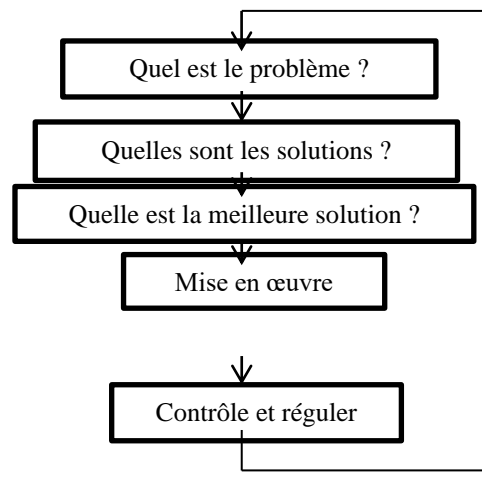
C'est le moment où on passe l'ordre aux exécuteurs et leur donner tous les moyens nécessaires pour la réalisation de la mission.

5. Contrôle ou phase de suivi

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

Voici la figure N° 21 qui récapitule les étapes d'une décision :

Figure 11 : Les étapes d'une décision



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

2) Évolution des Attentes envers l'Audit Interne⁸²:

Les administrateurs et la direction générale ne se contentent plus de rechercher une assurance sur la maîtrise des risques au sein de l'organisation, mais ils veulent également des analyses et des conseils sur la gouvernance et la gestion des opportunités, en tenant compte des futurs enjeux de l'entreprise et de son environnement.

Selon une enquête appelée "Pulse of the profession 2014" réalisée par l'IIA (*Institute of Internal Auditors*), 47% des personnes interrogées indiquent que l'audit interne est de plus en plus impliqué dans la stratégie de leur organisation. En outre, une partie significative des plans d'audit (un cinquième) est consacrée à trois domaines spécifiques liés à la prise de décision :

⁸² IFACI (institution française de l'audit et de contrôle interne), (. (MARS 2015). (AUDIT INTERNE ET DECISION). Boulevard Haussmann -7008 Paris –www.ifaci.com - 89 BITS. P, 1, file:///C:/Users/Synapse/Documents/audit-interne-et-decision-web.pdf ».

- la stratégie (9%),
- la gestion des risques (7%),
- la gouvernance (5%).

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) lance cette réflexion pour souligner que l'audit interne a le droit légitime de traiter ces sujets importants. Ils ont basé cette affirmation sur des entretiens avec des professionnels et des gestionnaires, dont des extraits sont inclus dans le texte.

L'audit interne joue un rôle clé dans la prise de décision en suivant les recommandations qu'il émet. Le document indique également que l'audit interne peut contribuer à des prises de décisions plus spontanées des gestionnaires en fournissant des conseils et des informations pertinentes.

En fin de compte, l'audit interne est perçu comme un moyen d'améliorer la performance des organisations, en particulier dans un contexte où les gestionnaires recherchent du sens dans leurs responsabilités et où les structures organisationnelles deviennent de plus en plus complexes. L'audit interne peut aider à améliorer les conditions de la prise de décision et à vérifier l'efficacité de sa mise en œuvre.

3) Paroles de Décideurs⁸³:

A. L'impact de l'audit interne sur la prise de décision selon l'audit Interne dans les Grandes Entreprises du CAC 40⁸⁴

✓ **Ce qui rend l'audit interne spécifique au sein d'une entreprise:**

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'entreprise en contribuant de manière significative à la prise de décision. Tout d'abord, les auditeurs internes apportent une perspective à long terme et une vision systémique de l'entreprise, ce qui est différent et complémentaire de la vision des gestionnaires opérationnels. Ils agissent comme un contre-pouvoir en garantissant l'indépendance et la liberté d'expression au sein de l'organisation.

✓ **Comment développer, renforcer l'audit interne au service d'une meilleure prise de décision ?**

L'audit interne doit avoir une compréhension approfondie de la stratégie de l'entreprise et de ses activités. Cette connaissance leur permet d'interroger les transformations en cours et de questionner les gestionnaires sur leurs projets. Ils fournissent ainsi une perspective critique et un regard décalé qui incite les gestionnaires à prendre du recul et à reconsidérer leurs décisions.

✓ **Être dans le Bon Timing**

L'audit interne ne se limite pas à la conformité aux processus existants, mais vise également à apporter une valeur ajoutée en remettant en question les choix métiers. Leur

⁸³ IFACI (Mars 2015) op cité.

⁸⁴ (Les entreprises du CAC 40 sont les 40 plus grandes entreprises cotées en bourse en France.), fr.wikipedia.org. Date de consultation 31 juillet 2023.

agilité dans l'approche des contrôles est essentielle pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

✓ ***Ne pas opposer prise de recul et agilité :***

Dans un environnement où les décisions doivent être prises rapidement, l'audit interne doit être capable de s'adapter à des cycles de décision variés et maîtriser des contrôles agiles.

✓ ***La cartographie des risques reste un polaroid qui reflète plus ou moins bien la réalité :***

L'audit interne doit éviter de se concentrer uniquement sur les risques évidents et doit explorer des domaines moins éclairés pour susciter une prise de conscience. Il doit également prendre en compte la stratégie et les signaux faibles.

✓ ***La valeur se crée dans le dialogue stratégique avec les managers***

Pour influencer positivement les décisions, l'audit interne doit développer des relations étroites avec les gestionnaires et comprendre pleinement les enjeux décisionnels. Engager un dialogue constructif est essentiel pour son efficacité.

En résumé, l'audit interne, selon le DSI d'un Groupe du CAC 40, a un impact considérable sur la prise de décision en fournissant une perspective stratégique, en encourageant la réflexion critique, en favorisant l'agilité dans les contrôles, et en créant un dialogue stratégique avec les gestionnaires.

B. L'impact de l'audit interne sur la prise de décision selon l'auditeur Interne DGA, Etablissement public⁸⁵ :

✓ ***Un lien naturel :***

L'audit interne et la prise de décision sont naturellement liés. L'audit interne apporte des éléments de surprise ou d'information utiles à la prise de décision, agissant parfois comme un révélateur impromptu qui pousse à une décision dans un domaine qu'on n'avait pas anticipé.

✓ ***Une approche pragmatique de l'audit***

L'audit interne peut avoir une certaine porosité avec le conseil. Il peut contribuer à des prises de décision en documentant les problèmes, en évaluant leur ampleur, et en confirmant ou réorientant les décisions en cours de formation.

✓ ***Présenter ses résultats sous forme de scénarios :***

Les conclusions de l'audit interne sont essentielles à la prise de décision. Pour faciliter cette prise de décision, il est important d'intégrer les résultats de manière vivante et de fournir un chemin de décision clair, en tenant compte des risques et des opportunités.

⁸⁵(DGA signifie "Direction Générale de l'Administration" et désigne une branche administrative d'un établissement public en France.), fr.wikipedia.org, date de consultation est le 31 juillet 2023.

✓ **Contextualiser les conclusions :**

La contextualisation est cruciale pour des missions d'audit lorsque des décisions doivent être prises. Les conclusions doivent tenir compte des facteurs sociaux et techniques entourant la décision pour garantir son succès.

✓ **Savoir être sur les bons sujets :**

L'audit interne doit identifier les bons sujets à explorer en activant les capteurs au sein de l'organisation. Cela permet d'intervenir de manière proactive plutôt que curative, évitant ainsi que les problèmes ne deviennent trop problématiques.

✓ **Trouver son centre de gravité :**

Le rôle de l'audit interne évolue en fonction du contexte. Il peut osciller entre l'audit de conformité et le conseil en fonction des besoins de l'organisation et des changements internes. Il est essentiel de maintenir un équilibre pour éviter des ruptures ou des risques inconsidérés.

✓ **Suivre les plans d'actions et les ajuster :**

Le suivi des plans d'actions est un processus continu pour évaluer l'impact des décisions. Il peut nécessiter des ajustements, de la pédagogie, et de la communication pour garantir que les décisions prises sont satisfaisantes.

L'audit interne, selon DGA, Etablissement public, l'audit interne joue un rôle crucial dans la prise de décision en fournissant des éléments utiles, en documentant les problèmes, en présentant des résultats sous forme de scénarios, en contextualisant les conclusions, en identifiant les bons sujets à explorer, en maintenant un équilibre entre audit de conformité et conseil, et en suivant les plans d'actions pour garantir leur succès.

C. L'impact de l'audit interne sur la prise de décision selon DGA du Groupe et membre du COMEX, Entreprise publique⁸⁶:

✓ **L'auditeur doit déjà bien savoir faire son travail classique :**

Avant d'aborder des questions stratégiques, il est essentiel que l'audit interne accomplisse efficacement ses contrôles classiques. Ces contrôles sont cruciaux pour identifier des comportements inappropriés et fournir des informations complètes à la direction. Ils contribuent également à assurer l'efficacité économique des activités et peuvent conduire à des décisions indirectes ou directes.

✓ **Être plus ouvert sur les recommandations formulées :**

La qualité du travail de l'audit interne influence la réception des recommandations. Des conclusions bien fondées et précises permettent des discussions constructives sur les orientations stratégiques. Les auditeurs doivent être en mesure de démontrer leur maîtrise du sujet pour éviter les débats stériles.

⁸⁶ ("DGA du Groupe et membre du COMEX, Entreprise publique" désigne une personne occupant un poste de haut niveau au sein d'une entreprise publique, généralement membre du Comité Exécutif (COMEX) et responsable de la Direction Générale d'Administration (DGA) au sein du groupe.) fr.wikipedia.org. date de consultation est le 31 juillet 2023.

✓ ***Une approche et une posture différentes :***

Les audits liés à la stratégie exigent des compétences particulières et une posture différente. Les méthodes habituelles basées sur la contradiction peuvent ne pas convenir à la réflexion stratégique. La collaboration avec les gestionnaires peut être nécessaire, et cette approche conjointe peut être très fructueuse.

✓ ***Ne pas tomber une surreprésentation des missions de conseil :***

Il est essentiel de ne pas exagérer le nombre de missions de conseil sans les maîtriser. Les missions doivent être bien définies et spécifiques pour être efficaces. Il ne suffit pas de revendiquer un nouveau rôle ; il faut également adopter des méthodes et une posture appropriées.

✓ ***L'apport de l'audit interne n'est pas exclusif :***

Les préconisations de l'audit interne sont complémentaires à d'autres travaux et réflexions au sein de la direction. Cependant, la connaissance approfondie de l'entreprise, la rigueur et la qualité de l'analyse de l'auditeur enrichissent la réflexion du décideur.

l'audit interne, selon DGA du Groupe et membre du COMEX, Entreprise publique: a un impact significatif sur la prise de décision en s'assurant que les contrôles de base sont bien effectués, en favorisant des discussions constructives, en adaptant son approche aux missions liées à la stratégie, en évitant une surabondance de missions de conseil mal définies, et en contribuant à nourrir la réflexion des décideurs avec une expertise précieuse.

Voici figure N°22 le décryptage de l'audit interne et décision.

Figure 12 : audit interne et décision

La source : IFACI (institution française de l'audit et de contrôle interne), (. (MARS 2015). (AUDIT INTERNE ET DECISION). Paris –www.ifaci.com - 89 BITS.P20.

III. Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

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

1. Les Définitions du risque d'audit :

- Définition de l'IFACI : « Un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »⁸⁷.

- Définition par la norme ISA 315 de L'IFAC : «le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés »⁸⁸.

2. Les différents risques liés à la mission d'audit⁸⁹ :

La notion de risque d'audit peut sembler complexe et difficile à cerner. Cependant, le processus de modernisation de l'audit l'a décomposée en plusieurs éléments qui peuvent être appréhendés de manière individuelle et coordonnée pour être utilisés par les professionnels de l'audit.

Les principales composantes de risque identifiées sont généralement les suivantes :

L'IFAC (Fédération internationale des experts comptables) distingue trois éléments des risques principaux :

- Le risque inhérent,
- Le risque de contrôle insuffisant,
- Le risque de détection insuffisante.

A. Le risque inhérent :

Le risque inhérent, malgré les contrôles internes existants, représente la possibilité qu'une assertion comporte une anomalie significative, soit individuellement, soit cumulée avec d'autres anomalies. Il se divise en deux types de risques :

✓ Risques généraux liés à l'entreprise :

Ces risques sont inhérents à l'ensemble des opérations de l'entreprise et dépendent de ses caractéristiques spécifiques. L'auditeur doit les identifier pour évaluer leur impact.

⁸⁷ RENARD. J, « Audit Interne : Ce Qui Fait Débat », Edition Maxima, Paris, 2003, P 99.

⁸⁸ Comptable Agréé Du Canada, Norme Isa 315 (Révisée), Compréhension De L'entité Et De Son Environnement Aux Fins De L'identification Et De L'évaluation Des Risques D'anomalies Significatives, 2012, P 04.

⁸⁹ OLIVIER HENBACH, Thèse De Doctorat : « Le Comportement Au Travail Des Collaborateurs De Cabinet D'audit Financier : Line Approche Parle Contrat Psychologique », Toulouse, 2000, P25.

✓ **Risques liés à la nature des opérations traitées :**

Ce risque concerne la possibilité qu'un compte ou une transaction présente une erreur significative. Il varie en fonction de la nature des données, qu'elles soient répétitives, ponctuelles ou exceptionnelles, et nécessite une attention particulière en fonction de ces catégories.

B. Le risque de non contrôle⁹⁰ :

Le risque de non-contrôle, aussi appelé risque lié au contrôle interne, représente une anomalie significative qui peut se produire dans une assertion, même en présence de contrôles internes. Ce risque dépend de l'efficacité des contrôles internes de l'entité pour atteindre ses objectifs en matière d'états financiers, mais il subsiste toujours un risque lié au contrôle.

C. Le risque de non-détection

Le risque de non-détection est le risque que l'auditeur ne puisse pas détecter une erreur dans un compte ou une catégorie d'opérations, ce qui pourrait avoir une signification, soit par elle-même, soit en cumulant avec d'autres erreurs.

Il peut conduire l'auditeur à émettre une opinion inappropriée sur les états financiers, indépendamment des systèmes de contrôle de l'entreprise ou des procédures de détection mises en place par l'auditeur.

Le risque d'audit et donc le résultat de la combinaison des trois catégories de risques ci-dessus, ce que l'on représente souvent sous la forme mathématique⁹¹ :

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

RA : Risque d'Audit

RI : Risque Inhérent

RCI : Risque du Contrôle Interne

RND : Risque de Non Détection

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

Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques est essentiel pour un gouvernement d'entreprise efficace. Il contribue à identifier et évaluer les divers risques sociaux, déontologiques, environnementaux, financiers et opérationnels auxquels une organisation est exposée. L'audit interne travaille de manière indépendante pour offrir des conseils et une assurance objective.

Son rôle principal consiste à fournir au conseil d'administration l'assurance que la gestion des risques est efficace. Les activités d'audit interne les plus précieuses pour les organisations sont d'apporter une assurance objective sur la gestion des principaux risques et de vérifier que le cadre de gestion des risques et de contrôle interne fonctionne correctement.

⁹⁰ Olivier HENBACH, thèse de doctorat : « le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Toulouse, 2000, P15.

⁹¹ Idem.

Il est important de souligner que la direction demeure responsable de la gestion des risques, et l'audit interne ne prend pas de décisions à sa place. Les auditeurs internes conseillent, contestent ou soutiennent les décisions de la direction en matière de risques, mais n'ont pas le pouvoir de décision. Les responsabilités de l'audit interne sont clairement définies dans la charte d'audit et approuvées par le comité d'audit.

4. Les raisons de ne pas recourir à l'audit interne⁹²

Le responsable de l'audit interne doit adopter une approche pragmatique et graduelle lorsqu'il s'engage dans des sujets de prise de décision. Pour établir sa légitimité, il doit :

- Produire des travaux de haute qualité et gérer les risques liés à l'audit.
- Choisir soigneusement les domaines d'intervention et communiquer efficacement les résultats.
- Interagir de manière constructive avec la direction.
- Obtenir la reconnaissance et le soutien de la direction.

La légitimité de l'audit interne se construit avec le temps en clarifiant son rôle et sa valeur ajoutée. Il doit répondre aux questions sur pourquoi solliciter l'audit interne dans certaines situations, comment il complète les services de conseil externe en stratégie, et s'il ne se substitue pas au management. Le responsable de l'audit interne doit adapter sa posture en fonction de son contexte pour démontrer la valeur de son service.

Le tableau ci-après, propose un début de réponse aux arguments auxquels l'audit interne est souvent confronté. Au responsable de l'audit interne d'affiner sa posture en fonction de son contexte et de sa capacité à démontrer la valeur ajoutée de son service.

⁹² IFACI (Institution Française De L'audit Et De Contrôle Interne), (MARS 2015). Op Cite, P 6-9.

Tableau 12 : les raisons de ne pas recourir à l'audit interne.

<p>Le cabinet XYZ, réputé et reconnu par les interlocuteurs clés de la décision, nous apporte déjà son appui.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A minima, avoir connaissance des objectifs des prestataires ▪ Interagir avec le service (direction de la stratégie ou autre) qui gère ces prestations ▪ Lancer une mission plus précise ou au contraire plus transversale sur plusieurs catégories de risque ou d'entité ▪ Piloter des prestations externes d'assurance ou de conseil
<p>L'audit interne n'a pas les compétences nécessaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répondre précisément sur le profil des auditeurs internes pressentis ▪ S'il s'agit de compétences clés, proposer un plan de formation et de maintien de ces compétences ▪ Pour des besoins d'expertise ponctuelle, insister sur la méthodologie et la possibilité de recourir à des experts internes ou externes
<p>Les services impliqués dans la décision ont toute ma confiance La deuxième ligne de maitrise est déjà mobilisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « La confiance n'exclut pas le contrôle » ▪ L'audit interne contribue à limiter les biais ▪ Préciser l'absence d'empiétement sur les responsabilités managériales ▪ Evaluer les fonctions de la deuxième ligne pour confirmer leur robustesse ▪ En tant que fonction d'assurance de dernier ressort, l'audit interne donne un niveau d'assurance plus élevé sur la qualité du processus de décision ▪ L'audit interne peut aider à la formalisation de connaissances qui pourront être mobilisées dans d'autres contextes
<p>De telles interventions remettraient en cause l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se référer aux normes professionnelles et aux guides relatifs à la gestion des risques d'atteinte à l'indépendance et à l'objectivité ▪ Démontrer concrètement comment l'indépendance et l'objectivité sont maintenues au niveau individuel et au niveau de la fonction
<p>Vous êtes là pour tester les contrôles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rappeler le périmètre de responsabilité de l'audit interne (gouvernance, gestion des risques, contrôle interne) défini dans les cadres de référence professionnels ▪ Engager une réflexion sur le mandat de l'audit

	<p>interne pour aboutir à une vision partagée par les instances de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formaliser la mission et les responsabilités dans la charte de l'audit interne, les politiques de contrôle interne et de gestion des risques
Compte tenu des contraintes de moyens, restez sur des domaines plus classiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire de la préparation du plan d'audit une opportunité pour clarifier les priorités et rappeler la valeur ajoutée de certaines missions ▪ Replacer ces missions dans le cadre de la couverture de l'univers d'audit ▪ Inscrire la question des ressources (au regard des résultats attendus) dans les échanges avec la direction générale et le comité d'audit
Nous vous solliciterons pour un audit post-mortem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démontrer, par les conclusions de précédents audits post mortem, qu'une intervention plus en amont apporte une meilleure contribution à la gestion des risques
Rien n'est encore établi, nous n'avons pas assez de visibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indiquer en quoi les travaux préparatoires peuvent se nourrir de missions antérieures de l'audit interne, de sa connaissance des processus de gouvernance... ▪ Rappeler qu'une analyse d'impact sur le contrôle interne peut contribuer à éclairer les enjeux (principe 9 du COSO)
C'est un sujet sensible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'engager à respecter la confidentialité des travaux conformément au code de déontologie de l'audit interne <p><input type="checkbox"/> Dans le cadre de missions de conseil, définir les modalités de communication avec le commanditaire</p>
C'est trop stratégique	<p><input type="checkbox"/> Selon les normes professionnelles, l'audit interne contribue à l'atteinte des objectifs (y compris stratégiques) et à l'amélioration des processus de gouvernance</p> <p><input type="checkbox"/> Aborder la question sous l'angle des risques associés à cet objectif stratégique et des dispositifs de maîtrise à envisager à différentes phases</p> <p><input type="checkbox"/> Expliciter les réalisations de l'audit interne dans ces domaines</p>

La source : IFACI (. (MARS 2015). Op Cité, P 6.

En conclusion, l'audit interne joue un rôle essentiel au sein d'une entreprise en contribuant à l'évaluation du système de contrôle interne, à la prise de décision et à l'amélioration de la performance. Il permet de garantir la conformité aux normes et directives, de prévenir les risques inhérents aux activités de l'entreprise, et de fournir une base solide pour la prise de décision éclairée.

Les témoignages de décideurs issus de grandes entreprises et d'établissements publics soulignent l'importance de l'audit interne dans le dialogue stratégique, la gestion des risques et l'amélioration continue. Cependant, il est crucial que l'audit interne demeure indépendant, pragmatique, et qu'il se concentre sur des recommandations pertinentes pour soutenir la prise de décision efficace. En fin de compte, l'audit interne contribue à renforcer la gouvernance d'entreprise et à optimiser la performance globale de l'organisation.

Conclusion :

En synthèse, l'audit interne occupe une place centrale dans la gestion des entreprises, garantissant la conformité, la transparence et la maîtrise des risques. Son évolution au fil des années a vu son indépendance renforcée et son rôle élargi, dépassant la simple vérification comptable pour englober des aspects stratégiques et de gouvernance.

L'organisation de l'audit interne peut varier en fonction de la taille et de la culture de l'entreprise, mais son importance ne fait aucun doute. Les outils et techniques utilisés par les auditeurs internes sont essentiels pour évaluer l'efficacité des opérations et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Le contrôle interne, quant à lui, constitue un pilier fondamental de la gestion, visant à minimiser les risques tout en préservant la qualité de l'information et la conformité aux directives de la direction.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la prise de décision en offrant une perspective stratégique et en contribuant à la gestion des risques. Son indépendance et son expertise font de lui un acteur clé pour assurer la pérennité et la performance des entreprises. En fin de compte, l'audit interne demeure un garant de la transparence et de l'efficacité opérationnelle, contribuant ainsi à la création de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Chapitre III :

***Pratique de l'audit
interne au sein de
SONATRACH / IAP –
Boumerdes***

Introduction :

Le chapitre III de ce travail de recherche se penche sur la pratique de l'audit interne au sein de SONATRACH/IAP à Boumerdes, en mettant particulièrement l'accent sur les méthodes de la pratique de l'audit interne. Pour mieux comprendre ce contexte, nous débuterons par une présentation de l'Institut Algérien de Pétrole (IAP), qui joue un rôle central dans cette étude.

Dans la première section, nous retracerons l'historique de l'IAP, soulignant son évolution au fil des années. Nous explorerons ensuite les missions qui lui sont confiées, mettant en lumière son rôle crucial dans le secteur pétrolier algérien. Pour une vue d'ensemble, nous détaillerons également l'organisation de l'IAP, en examinant les différentes directions et départements qui la composent.

Le deuxième volet de ce chapitre se concentrera sur la méthodologie de l'audit interne et opérationnel appliquée au département des approvisionnements de l'entreprise. Nous aborderons les généralités sur la fonction achat, en identifiant les services impliqués dans le processus d'achat, depuis l'expression du besoin jusqu'au paiement des factures fournisseurs. Une attention particulière sera portée à l'organisation typique du département d'approvisionnement, ainsi qu'aux étapes clés de son fonctionnement.

Enfin, dans la troisième section, nous plongerons dans un cas pratique spécifique. Nous décrirons en détail les différentes étapes du processus d'audit, de la préparation de la mission à la phase de suivi des actions de progrès. Cette étude de cas permettra d'illustrer concrètement l'impact de l'audit interne sur la prise de décision et la performance de l'entreprise au sein de SONATRACH/IAP à Boumerdes.

Section I : Présentation de l'institut Algérien de pétrole

I. Historique de l'institut Algérien du pétrole :

L'Institut Algérien du Pétrole (IAP) a une histoire riche et significative dans le secteur de l'énergie en Algérie. Il a été établi en réponse aux besoins urgents de main-d'œuvre qualifiée provoqués par le développement rapide de l'industrie pétrolière dans le pays. Voici un aperçu de son histoire :

L'IAP a été créé par décret n° 65-269 du 29 novembre 1965 en tant qu'Établissement Public à caractère Administratif (EPA), conformément à l'accord relatif à la contribution du gouvernement français à la création et au fonctionnement de l'institut algérien du pétrole, signé le 28 juillet 1965.

Sa mission a été étendue et précisée par le décret n° 73-51 du 28 février 1973, qui lui a donné la dénomination d'Institut Algérien du Pétrole, du Gaz, de la Chimie, de la Pétrochimie, des Matières Plastiques et des Moteurs.

La création de l'IAP, après celle de SONATRACH en 1963, visait à répondre aux besoins en personnel qualifié liés à des projets tels que l'exploitation de l'Oléoduc de Haoud El Hamra, le Gazoduc de Hassi Rmel, Skikda et le complexe d'Engrais d'Arzew, ainsi que la gestion du parc d'appareils de forage acquis.

Pour répondre à ces besoins opérationnels, l'Algérie a établi des instituts de formation spécialisés dans les domaines des hydrocarbures et de la chimie, dont l'IAP était l'un des principaux acteurs. Sous la tutelle du ministère de l'Industrie et de l'Énergie, l'IAP a eu pour missions :

- La formation supérieure dans le domaine des hydrocarbures.
- La formation industrielle par le perfectionnement et le recyclage.
- La recherche scientifique et technique dans les domaines de l'exploration, de l'exploitation des gisements et de la transformation des hydrocarbures.
-

Au fil du temps, l'IAP a élargi son programme de formation, passant des cycles courts et longs pour les ingénieurs à la post-graduation spécialisée. Voici quelques étapes clés de son développement :

- 1965 : Mise en place d'un cycle court d'ingénieurs d'État post-universitaire à Dar-El-Beida.
- 1971 : Mise en place d'un cycle long d'ingénieurs d'État à Boumerdes.
- 1999 : Mise en place d'un cycle court d'ingénieurs d'État spécialisés à Boumerdes.

De plus, des cycles de techniciens supérieurs et d'ingénieurs d'application ont été établis à différents endroits, contribuant ainsi à la formation de professionnels qualifiés.

L'IAP a également mis en place un cycle de post-graduation, couvrant divers domaines tels que la géologie des gisements, le traitement sismique, l'instrumentation pétrolière, l'environnement, la corrosion et la protection, le raffinage, le traitement et la liquéfaction du gaz naturel, la technologie des polymères, les moteurs et leurs applications, l'analyse et la

valorisation des hydrocarbures, ainsi que la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

La plupart de ces cycles de formation ont bénéficié de la coopération avec des institutions internationales, notamment françaises, américaines, allemandes et écossaises, renforçant ainsi la qualité de l'enseignement et de la recherche à l'IAP.

✓ **Les Missions de l'IAP :**

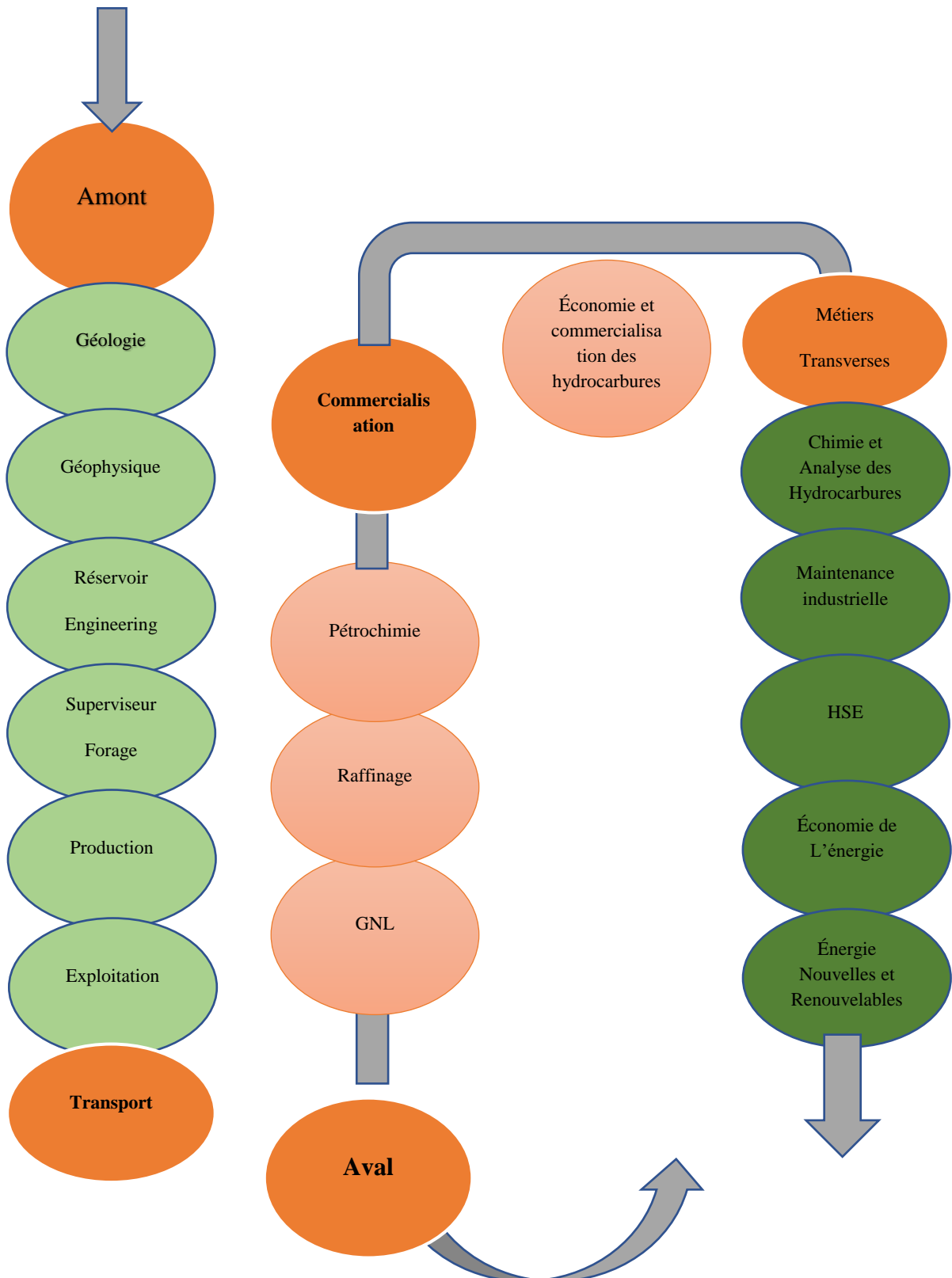
En tant qu'institution intégrée à SONATRACH, l'IAP a un rôle central dans le soutien de la transformation de l'entreprise. Ses principales missions comprennent :

- La formation, le perfectionnement et le recyclage dans divers domaines d'activité de la société.
- L'établissement d'un pôle d'excellence et d'expertise technique et scientifique dans les domaines d'activité de la société.
- La recherche appliquée orientée vers les besoins de la société.
- Le développement et la mise en place de processus et d'outils d'évaluation de la formation au sein de la société.
- La réalisation de prestations de services d'études et d'expertises.
- L'organisation des concours de formation-recrutement de la société.
- La création d'espaces d'échange et d'interaction, ainsi que l'organisation de forums et de manifestations scientifiques et techniques.
- L'établissement de partenariats et d'échanges avec des universités et des instituts nationaux et internationaux.

L'IAP joue donc un rôle essentiel dans le renforcement des compétences et de l'expertise dans le secteur des hydrocarbures en Algérie, contribuant ainsi au développement continu de l'industrie énergétique du pays.

Domaines couverts par l'IAP :93

Figure 13: Les activités opérationnelles SH



⁹³ Document interne de L'IAP, remis durant notre enquête de juin 2023.

II. Organisation de l'institut algérien de pétrole l'AP :

L'Institut Algérien du Pétrole (IAP) est organisé comme suit :

✓ **Un Conseil Scientifique.**

A. Au niveau fonctionnel :

• ***Une Direction Pédagogie et Knowledge Management composée de:***

- Un Département Ingénierie Formation et Pédagogie :
 - Un Service Planification et Suivi Réalisation.
 - Un Service Ingénierie Pédagogique.
- Un Département Business Développement.
- Un Département Knowledge Management et Digitalisation des Formations.

• ***Une Direction Finances composée de:***

- Un Département Comptabilité composé de:
 - Un Service Comptabilité.
 - Un Service Coordination & Validation.
- Un Département Trésorerie composé de:
 - Un Service Trésorerie.
 - Un Service Planification, Contrôle et Reporting.
- Un Département Budget et Contrôle Budgétaire composé de:
 - Un Service Exploitation.
 - Un Service Investissement.

• ***Une Direction Gestion du Personnel composée de:***

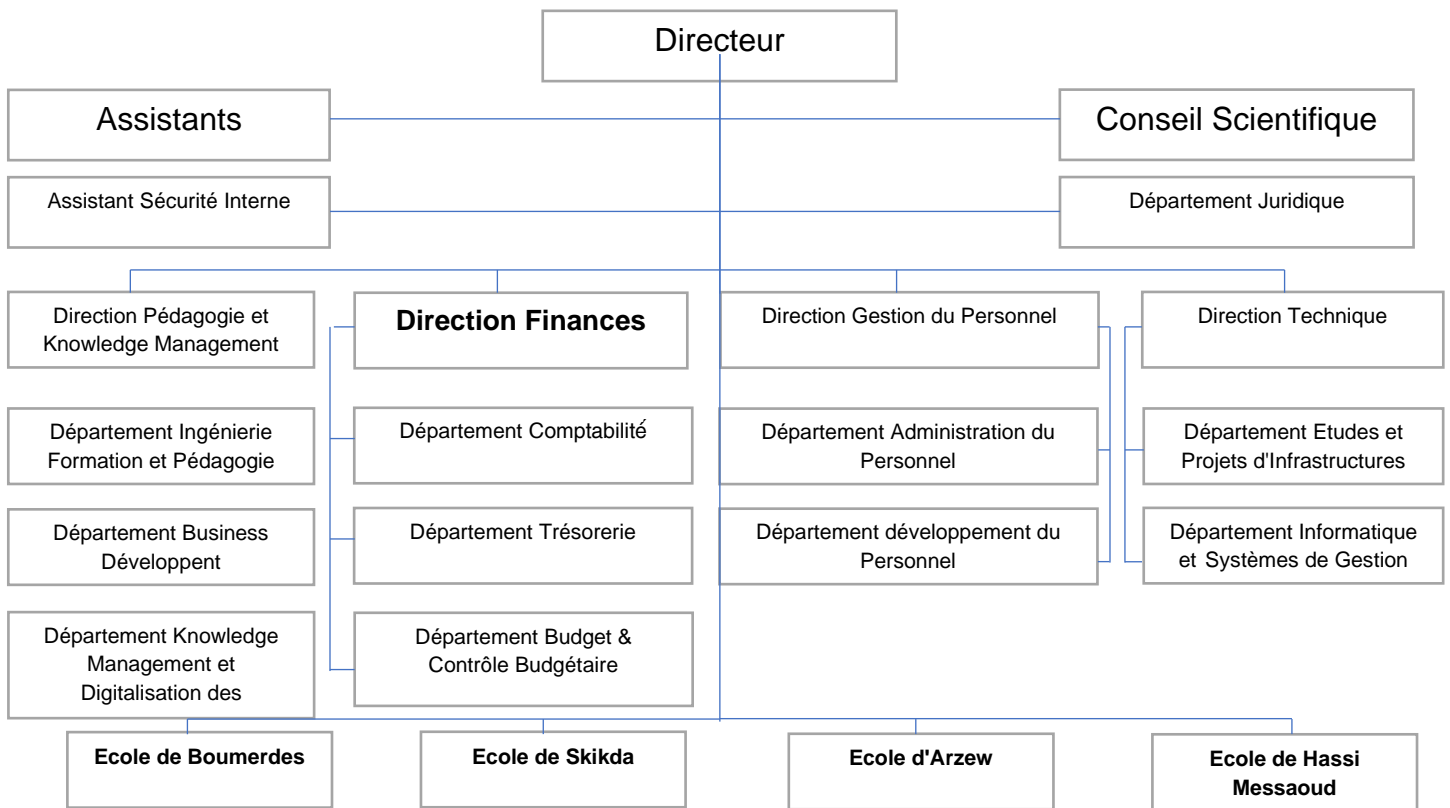
- Un Département Administration du Personnel composé de:
 - Un Service Gestion du Personnel.
 - Un Service Paie.
- Un Département Développement du Personnel composé de:
 - Un Service Gestion Carrières.
 - Un Service Formation et Sélection.

• ***Une Direction Technique composée de:***

- Un Département Etudes et Projets d'Infrastructures.
- Un Département Informatique et Systèmes de Gestion composé de:
 - Un Service Réseaux et Système Informatique.
 - Un Service Etudes et développement Informatique.

- **Un Département Juridique composé de:**
 - Un Service Juridique.
 - Une Cellule Passation des Marchés.
 - Une Cellule Qualité et Contrôle de la Conformité.
- **Un Assistant Sûreté Interne d'Etablissement.**
- **Deux Assistants**

Figure 14: Organigramme de L'institut Algérien Du Pétrole L'IAP :



La Source : Document Interne De L'AIP, Remis Durant Notre Enquête De Juin 2023

Section II : Méthodologie de l'audit interne et opérationnel du département des approvisionnements

I. Généralités sur la fonction achat ⁹⁴ :

La fonction d'achat ne se limite pas à une simple étape en amont, mais joue un rôle de pivot essentiel entre les multiples parties prenantes au sein de l'organisation et l'ensemble des fournisseurs potentiels.

Son objectif premier est de répondre aux besoins des différentes parties prenantes en matériels, matières, marchandises, services et fournitures, en veillant à ce que ces approvisionnements remplissent les critères suivants :

- ✓ Conformité aux spécifications des utilisateurs et vérifiabilité par les réceptionnaires.
- ✓ Obtention à des coûts compétitifs nets, compte tenu des opérations qui influenceront ces approvisionnements au sein de l'organisation et, par conséquent, des charges qui en découleront.
- ✓ Disponibilité dans la forme, les quantités et les conditions nécessaires et souhaitées, sans interruption de la continuité des approvisionnements.

La hiérarchie de ces trois missions peut évoluer en fonction de la nature des activités et des biens achetés, ainsi que dans le temps. Les facteurs pris en considération par la fonction d'achat sont généralement nombreux et complexes, notamment :

- ✓ La définition des spécifications acceptables.
- ✓ Le nombre de fournisseurs pour les produits stratégiques.
- ✓ La qualité du service attendu (régularité, pérennité, souplesse et extensivité).
- ✓ Le coût global, incluant toutes les composantes du prix.
- ✓ Les conditions permettant de simplifier la gestion des approvisionnements au sein de l'entreprise.
- ✓ L'attitude du fournisseur et sa capacité à s'adapter aux exigences du client.

1. Services intervenant dans le processus d'achat :

Dans le cadre du processus d'achat, plusieurs services interviennent pour assurer une gestion efficace. Voici un aperçu de ces services :

A. Services "Initiateurs" :

Ces services émettent des "demandes d'achat" en respectant des limites strictement définies, tant en termes de nature que de montant. Cependant, ils ne sont pas habilités à transmettre directement ces demandes aux fournisseurs.

⁹⁴ Livre de JACQUES. R, « Théorie et pratique de l'audit interne », 4ème Edition d'organisation » et de « BECOUR. J. C, - BOUQUI. H, N, « L'audit opérationnel » Edition Economica »

B. Service "Achats" :

Ce service est chargé d'établir les bons de commande sur la base des demandes d'achat ou des besoins spécifiques. Il négocie les prix, sélectionne les fournisseurs et surveille les délais de livraison.

C. Service "Réception" :

Sa mission consiste à s'assurer de la conformité de la livraison par rapport à la commande, en termes de quantité et de qualité.

D. Service "Stocks" :

Ce service réceptionne les marchandises en provenance du service "Réception" et effectue les enregistrements nécessaires pour un suivi quantitatif précis.

E. Service "Comptable" :

Après approbation, ce service enregistre les factures dans les comptes de l'entreprise.

F. Service "Trésorerie" :

Ce service est responsable du règlement des factures en s'assurant qu'elles ont été approuvées par les personnes compétentes au sein de l'entreprise.

2. L'organisation typique du département d'approvisionnement⁹⁵:**A. Déclenchement de la commande :**

La gestion interne des opérations liées aux achats et aux charges doit garantir que les commandes de biens et de services sont effectuées en fonction des besoins de l'entreprise, en quantités optimales, et par des personnes autorisées.

Dans le contexte des achats de matières premières et de marchandises, ces objectifs sont étroitement liés à la gestion des stocks.

Les procédures mises en place doivent donc répondre de manière satisfaisante aux questions suivantes :

- ✓ Qui est habilité à déclencher une commande ?
- ✓ Quand doit-on passer la commande ?
- ✓ Quelle quantité doit être commandée ?
- ✓ Quel fournisseur doit être sollicité ?

a) Expression du besoin :

À l'origine de toute acquisition, il y a l'émergence d'un besoin émanant de diverses entités au sein de l'organisation. Selon la nature du bien requis, plusieurs procédures peuvent être mises en place :

⁹⁵ Livre de JACQUES. R, et livre de « BECOUR. J. C, - BOUQUI. H, N » op cité.

✓ Articles courants à consommation régulière :

Les besoins sont déterminés en fonction des programmes de production, et un niveau minimum de stock doit être maintenu pour éviter les ruptures.

✓ Articles courants à consommation irrégulière :

Dans ce cas, le suivi se fait à l'aide d'une fiche de stock, et les règles de réapprovisionnement sont déclenchées en fonction des besoins. Parfois, il n'y a pas de demande d'achat formelle, mais ce sont les fiches de stock qui jouent ce rôle.

✓ Commandes imprévisibles à caractère non répétitif :

La procédure généralement utilisée est celle de la demande d'achat soumise par les services demandeurs au service des achats. Ces demandes doivent être approuvées par un responsable et être conformes aux dépenses autorisées par signature.

✓ Commandes urgentes :

L'urgence peut découler de divers facteurs, tels que les ruptures de stock, les prévisions de besoins incorrectes ou les erreurs dans les programmes de production. Dans ces situations, les demandes d'achat doivent inclure une indication de l'urgence pour les acheteurs.

Généralement, une demande d'achat est établie par les services utilisateurs et transmise au service "Achats".

Enfin, les besoins de réapprovisionnement peuvent également être déterminés par les magasiniers en fonction de niveaux de stock minimaux préalablement définis pour chaque produit, ou par le service "Approvisionnement" en fonction des besoins de production. La date de passation de la commande et les quantités à commander dépendent principalement des niveaux de stock, des taux de consommation et des délais de livraison. Une procédure spécifique doit être mise en place pour le suivi des produits non livrés à la date prévue.

b) Autorisation d'achats :

Il est essentiel que les responsabilités liées aux commandes soient distinctes de celles liées à la réception, au stockage, à l'expédition, à la gestion des stocks, à l'enregistrement comptable et au règlement des factures. Par conséquent, avant de passer une commande, la demande d'achat doit être approuvée par le service des achats ou par le Directeur Général, selon les délégations de pouvoir en place.

c) Sélection et négociation des conditions d'achat :

À ce stade du processus de commande, la collecte d'informations internes et externes à l'entreprise revêt une importance cruciale pour la qualité de la sélection des fournisseurs. Le choix du fournisseur doit viser à obtenir le meilleur rapport qualité-prix compte tenu des exigences de qualité.

En général, une liste de fournisseurs agréés pour les différents produits ou services d'achat est établie, incluant les prix convenus et les délais de livraison. Cette liste fait l'objet d'une réévaluation périodique. Un processus d'appel d'offres documenté est nécessaire, avec des justifications en cas de non-sélection du fournisseur le moins disant. La recherche

d'informations peut se baser sur des études de marché-achat et des négociations directes avec les fournisseurs, notamment lorsque le nombre de fournisseurs est limité ou qu'un fournisseur détient une position de monopole.

B. Passation de la commande :

La commande est considérée, sur le plan juridique, comme le contrat liant l'entreprise et le fournisseur. Le bon de commande, document qui matérialise la commande, exprime clairement les intentions des deux parties. Pour remplir cette obligation, il faut que ce dernier, comporte un certain nombre d'informations telles que le nom et l'adresse de l'entreprise, le numéro et la date de la commande, le nom et l'adresse du fournisseur, la description et la quantité des articles commandés...

Le bon de commande est généralement établi en 5 exemplaires :

- ✓ L'original destiné au fournisseur ;
- ✓ Un exemplaire au service initiateur de la demande ;
- ✓ Un exemplaire au service chargé de la réception ;
- ✓ Un exemplaire au service de la comptabilité ;
- ✓ Un exemplaire demeure au service « achats » pour l'inclure dans le dossier d'achat.

Un bon de commande est systématiquement établi, si possible sur des exemplaires standard et pré numérotés, à partir des demandes d'achats par le service « Achats »;

Les personnes autorisées à émettre des bons de commande sont désignées par écrit et un montant maximum autorisé est défini ;

Le non-respect de telles procédures peut conduire :

- Soit à des achats excessifs par rapport aux besoins normaux, pouvant se traduire par des frais financiers ou des coûts de stockage trop élevés, ainsi que par des pertes dues au vieillissement ou à la détérioration des produits.

La signature des personnes autorisées doit apparaître clairement sur le bon de commande ; ce qui suppose que cette signature soit connue de la personne chargée de vérifier le bon de commande avant son envoi. Dans les sociétés importantes, il est recommandé qu'un cahier de signatures reproduise un fac-similé des signatures autorisées,

- Soit à des achats insuffisants ou à contre-temps, pouvant se traduire par des retards de production, des pertes de vente, des frais excessifs de réapprovisionnement et des conditions moins avantageuses quant aux prix.

C. Acceptation et traitement des livraisons (ou services reçus) :

Dans cette étape, il est essentiel de s'assurer que :

- ✓ Les délais de livraison convenus sont respectés.
- ✓ Les livraisons (ou les services reçus) ne sont acceptés que s'ils correspondent à une demande.
- ✓ Les livraisons sont conformes aux spécifications de la commande.

Organisation correspondante :

Pour gérer efficacement cette étape, voici les bases d'une organisation appropriée :

- ✓ En général, cette responsabilité revient au service chargé de la réception, et parfois au service de gestion des stocks. Ce service doit :
 - Recevoir les livraisons des transporteurs ou des fournisseurs.
 - Signer les documents de réception présentés par ceux-ci.
 - Identifier et enregistrer les marchandises qui entrent.
 - Mettre rapidement les marchandises à disposition.
- ✓ Un bon d'entrée (ou de réception) est établi pour chaque livraison. Il est particulièrement utile que ces bons soient pré numérotés. Ils doivent contenir des informations telles que l'identité du fournisseur, le numéro de commande, la quantité reçue, et la quantité rejetée si nécessaire. Dans les petites entreprises, une copie du bon de commande peut servir de bon de réception. Dans certains cas, le bon de livraison du fournisseur peut également être utilisé, à condition qu'il soit numéroté dès son arrivée.

D. Contrôle des livraisons :

Un contrôle des réceptions est essentiel. Les livraisons ne doivent être acceptées que si elles correspondent à un bon de commande de l'entreprise. Le service de réception doit posséder une copie de l'ordre d'achat autorisant la réception des marchandises. Cette copie doit généralement exclure les quantités.

Plusieurs vérifications doivent être effectuées, généralement en deux étapes :

- ✓ Vérification des spécifications et de la quantité en comparant le bon de commande au bon de réception.
- ✓ Vérification de la qualité des marchandises reçues, généralement effectuée par une personne compétente (généralement un technicien) soit de manière exhaustive, soit par échantillonnage. Les vérifications de qualité et de quantité doivent être notées sur le bon de réception.

E. Enregistrement des dettes :

Après les contrôles de réception, le service des achats reçoit la facture correspondante et l'enregistre.

Le contrôle interne doit garantir que :

- ✓ Les dettes sont enregistrées au fur et à mesure de la réception des fournitures et des services.
- ✓ La comptabilité est correctement organisée pour traiter ces opérations.

La comptabilité doit être capable de suivre les marchandises reçues pour lesquelles aucune facture n'est pas encore arrivée. Une bonne procédure consiste à transmettre systématiquement à la comptabilité les doubles des bons de commande et des bons de réception. Cela permet de regrouper le bon de commande, le bon de réception et la facture. En

Cela permet de connaître à tout moment les réceptions pour lesquelles la facture n'a pas encore été reçue.

Il est nécessaire que la comptabilité soit organisée de manière à éviter :

- ✓ La perte ou l'absence de suivi des factures fournisseurs.
- ✓ Les erreurs dans la tenue des comptes fournisseurs.
- ✓ Les retards de paiement pouvant entraîner des pénalités.
- ✓ L'enregistrement incorrect des charges liées à ces opérations.

Pour cela, certaines procédures peuvent être suivies :

- ✓ Numérotation des factures dès réception.
- ✓ Oblitération du double de la facture par un tampon "Duplicata – ne pas enregistrer".
- ✓ Classification des factures en attente avant vérification.
- ✓ Rapprochement entre la facture, le bon de réception et le bon de commande avant d'apposer la mention "bon à payer".
- ✓ Approbation de la facture par une personne autorisée.

Une fois enregistrée, la facture doit être classée dans un échéancier jusqu'à son paiement. Certains cas particuliers, tels que les retours de marchandises ou les avances versées aux fournisseurs, nécessitent également une procédure spéciale.

F. Paiement des factures :

Outre les objectifs liés aux étapes précédentes, les objectifs spécifiques à cette étape sont les suivants :

- ✓ Vérification des factures avant le paiement.
- ✓ Autorisation appropriée pour le paiement.
- ✓ Éviter le paiement de la même facture plusieurs fois.

Organisation correspondante :

Pour atteindre ces objectifs, les procédures suivantes sont généralement considérées comme satisfaisantes en termes de contrôle interne :

- ✓ Le service comptable compare les éléments figurant sur la facture (prix, qualité, quantités) avec une copie des bons de réception et des bons de commande.
- ✓ La mention "bon à payer" n'est apposée sur la facture qu'après une comparaison minutieuse avec les bons de réception et de commande correspondants.
- ✓ Le "bon à payer" est inscrit uniquement sur l'original de la facture pour éviter les paiements multiples pour la même facture. Lorsque la facture est reçue en plusieurs exemplaires, la mention "duplicata" est indiquée dès la réception sur les exemplaires autres que l'original.
- ✓ Les factures comptabilisées portent la référence de l'enregistrement pour éviter les doublons comptables. Les factures payées sont annulées par la mention "payé" pour éviter une utilisation ultérieure et portent la référence du paiement.

Section III : la pratique de l'audit interne et son impact dans l'entreprise.

I. Conduite d'une mission d'audit à SONATRACH/ IAP :

Dans ce qui suit, nous listerons les étapes de la démarche d'audit de SONATRACH/ IAP,

1. Préparation de la mission

La préparation de la mission passe par les étapes suivantes.

✓ Le choix de l'équipe d'audit Le processus d'audit :

L'équipe d'audit doit être constituée en fonction de l'évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

En général, une équipe d'audit comprend un superviseur qui y consacre une partie de son temps chaque semaine, un chef de mission et deux ou trois auditeurs. Il est également bénéfique d'inclure des débutants dans chaque mission pour les familiariser dès le début avec les défis et la réalité sur le terrain de leur rôle.

Le responsable de l'audit interne ou son délégué doit garantir que, pour chaque mission :

- L'équipe d'auditeurs sélectionnée possède collectivement les connaissances, les compétences et le savoir-faire nécessaires pour exécuter la mission de manière appropriée.
- Le nombre de membres de l'équipe attribué à la mission est adapté à l'ampleur ou à la complexité du sujet traité.

Si ces conditions ne sont pas remplies, le responsable de l'audit interne ou son délégué doit rechercher l'avis et l'aide de personnes qualifiées, soit au sein de l'organisation, soit en faisant appel à des ressources externes, que ce soit au sein du groupe ou en dehors du groupe SONATRACH/IAP à préparation de la mission passe par les étapes suivantes.

✓ La lettre de mission :

La lettre de mission en audit est un document officiel envoyé par la Direction Générale à l'équipe d'audit interne, informant de la prochaine intervention des auditeurs. Cette lettre est généralement envoyée au moins 15 jours avant le début de la mission (30 jours pour les audits des associations). Elle précise la date, la durée et les détails de la mission, ainsi que les personnes impliquées.

L'objectif est de permettre à l'entité auditée de s'organiser, de réduire les perturbations potentielles, et de faciliter la collaboration avec les auditeurs. Une copie de la lettre est conservée pour référence dans le dossier d'audit interne.

✓ **L'étude préliminaire :**

Avant de débiter une mission d'audit, les auditeurs internes mènent une étude préliminaire.

Cette phase consiste à recueillir des informations sur le département et les activités à auditer, afin de définir les objectifs de l'audit et d'analyser les risques potentiels. Cette étape peut influencer la décision de poursuivre ou de réorienter la mission. Toutes les décisions sont consignées dans un rapport inclus dans le dossier de la mission.

✓ **Prise de connaissance :**

L'étude préliminaire initialisée par le responsable fonctionnel de la mission selon la complexité de la mission à réaliser consiste à :

- préciser le champ de l'audit avec ses commanditaires si des questions subsistent,
- identifier les personnes à rencontrer,
- collecter la documentation sur les disciplines à auditer et sur les techniques d'audit existantes,
- consulter les bases documentaires de l'entreprise, procédures, etc...
- collecter et consulter les rapports d'audit antérieurs* et autres analyses du sujet audité,
- obtenir des informations chiffrées ou caractéristiques du/des domaine(s) audité(s),
- collecter et adapter ou créer le(s) programme(s) de travail.

✓ **La note d'orientation :**

La note d'orientation, préparée par le chef de mission et validée par le responsable, définit les objectifs et les limites de la mission d'audit. Elle précise ce que les auditeurs vont examiner et délimite le champ de l'intervention.

Ce document est généralement partagé avec les commanditaires de la mission pour avis, puis présenté aux personnes auditées. En cas de doute sur la pertinence de la mission, la Direction de l'Audit Interne peut décider de ne pas la poursuivre après l'étude préliminaire. La note d'orientation est archivée dans la section "Préparation de la mission" du dossier de la mission.

✓ **Préparation du programme de travail (cf. procédure 'Création et contenu du programme de travail') :**

Le programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission et conservé dans la section «Préparation de la mission » du dossier de mission.

2. Réalisation de la mission

✓ **La réunion d'ouverture :**

La réunion d'ouverture se déroule sur le site de l'entité auditée et réunit les responsables de l'entité, l'équipe d'audit, et éventuellement les responsables de la Direction de l'Audit Interne. Lors de cette réunion, les points suivants sont abordés :

- Introduction des auditeurs et des membres de l'entité auditée, avec présentation de leurs fonctions.
- Explication de la fonction de l'Audit Interne et de son rôle dans l'entreprise, en référence éventuelle à la Charte.
- Présentation du plan préliminaire de la mission, discussion de la note d'orientation en prenant en compte les remarques des audités.
- Organisation pratique de la mission, notamment les locaux, les horaires, les contacts téléphoniques et les rendez-vous.
- Rappel de la procédure d'audit et explication du déroulement des étapes à venir.

Les conclusions de cette réunion, qui peuvent influencer la note d'orientation, sont consignées dans un "Compte-rendu de réunion d'ouverture" archivé dans la section "Réalisation de la mission" du dossier de mission.

✓ ***Les tests d'audit sur le terrain :***

Pendant les tests d'audit sur le terrain, l'équipe d'audit collecte des informations pour répondre aux objectifs de la mission. Ces informations doivent être fiables et pertinentes pour soutenir les constatations et les recommandations. Les méthodes d'audit incluent des entretiens, des diagrammes, des observations physiques, des rapprochements, des interrogations de fichiers informatiques, et la documentation des travaux effectués.

Les papiers de travail servent à garder une trace du travail réalisé, à fournir des preuves des conclusions de l'audit, à faciliter la supervision, et à structurer l'information pour de futurs audits. La quantité de documentation dépend de la nature de l'audit, mais elle doit être minimale et éviter les informations inutiles.

Les conclusions des tests sont consignées dans une "Feuille de couverture de test", tandis que les résumés des entretiens sont enregistrés dans un "Compte-rendu d'entretien". Tous ces documents sont archivés dans la section "Réalisation de la mission" du dossier d'audit.

Pendant cette phase, l'équipe doit rester ouverte aux opportunités d'investigation supplémentaires, réévaluer la direction du travail si nécessaire, et partager périodiquement ses papiers de travail avec la hiérarchie de la mission. Après chaque étape, des conclusions partielles sont formalisées sous forme de FRAP, qui répertorie les déficiences identifiées et sont conservées dans la section appropriée du dossier de mission.

✓ ***La réunion de clôture de phase de vérification :***

Une réunion doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail ont été traité et de clôturer la phase de vérification.

Les participants à la réunion de clôture sont les mêmes que la réunion d'ouverture.

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont :

- Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission ;
- Présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audit ;
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires ;
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission ;

- Décrire le déroulement des phases suivantes.

3. Conclusion de la mission :

✓ La réunion de validation :

La réunion de validation, facultative et impliquant les audités, vise à discuter en détail du projet de rapport d'audit. Son objectif principal est d'intégrer les réponses des audités dans le rapport final et d'obtenir leur accord sur les observations et les recommandations formulées. Cela se concrétise par la réponse de l'audité au projet de rapport, évitant ainsi toute interprétation incorrecte des faits ou ambiguïté dans la formulation.

✓ Le rapport définitif :

Le rapport final, appelé "Rapport Définitif," est basé sur le projet de rapport mis à jour après la réunion de validation. Il comprend une synthèse destinée à la lecture par les dirigeants, des fiches FRAP issues de la réunion de validation, ainsi qu'une liste de recommandations classées par destinataires, représentant la première réponse des audités à l'audit.

Ce rapport est ensuite envoyé aux responsables audités chargés de mettre en œuvre les plans d'action, à leur supérieur hiérarchique membre du Comité Exécutif, et au PDG. Il est important de noter que le rapport d'audit n'est pas neutre, car il met en évidence les dysfonctionnements et propose des recommandations pour l'amélioration. Sa diffusion doit être limitée en raison de son contenu confidentiel et de son style spécifique, et seul les commanditaires et le PDG peuvent décider de sa diffusion plus large lors d'une réunion du Comité Exécutif ou d'une réunion thématique, si nécessaire.

II. Description narrative de département des approvisionnements Sonatrach/IAP96 :

L'audit interne dans le département des approvisionnements de Sonatrach/IAP a été mis en place pour évaluer et analyser les procédures d'achat de l'entreprise, ainsi que pour identifier les forces et les faiblesses de ces procédures. Voici une description narrative des principales procédures d'achats, d'entrées en stocks et de comptabilisation des dettes fournisseurs :

1. Les commandes :

Au sein de Sonatrach /IAP, toutes les commandes doivent transiter par le service des achats. Les bons de commande sont pré-numérotés et établis en quatre exemplaires, chacun ayant une fonction spécifique.

- ✓ L'exemplaire blanc est destiné au fournisseur,
- ✓ L'exemplaire bleu est conservé par le service des achats,
- ✓ L'exemplaire rose est destiné au service magasinier,
- ✓ L'exemplaire vert est transmis à la comptabilité fournisseurs.

Les commandes d'un montant supérieur à 300 000 DA doivent être signées par le directeur technique avant d'être envoyées aux fournisseurs.

⁹⁶ Réalisée par nos soins d'après notre enquête de juin 2023.

2. La réception des articles commandés :

Lorsque les camions livrent la marchandise, le réceptionnaire de Sonatrach/IAP signe le bon de livraison du fournisseur, en conserve un exemplaire et remet un deuxième exemplaire au livreur.

Ensuite, le réceptionnaire crée un bon de réception interne à la société en quatre exemplaires :

- ✓ Le premier exemplaire est envoyé au service des achats pour mettre à jour le bon de commande correspondant en fonction des quantités reçues.
- ✓ Le deuxième exemplaire accompagne la marchandise pour son stockage dans le magasin approprié.
- ✓ Le troisième exemplaire est conservé par le réceptionnaire sans classement particulier,
- ✓ Le quatrième exemplaire est adressé au service comptabilité fournisseurs.

3. Les entrées en stock :

Les articles reçus sont directement entrés en stock, que ce soit sur des palettes en bois pour les grandes pièces ou dans des casiers pour les petites pièces. Les articles défectueux ne sont généralement identifiés qu'au moment de leur entrée en atelier d'usinage ou d'assemblage.

Les entrées en stocks sont effectuées chaque après-midi, sauf en cas de rupture de stock, où les pièces sont directement transférées de l'aire de réception à l'atelier de production sans mise à jour immédiate des stocks.

4. L'enregistrement des factures fournisseurs :

Lorsque les factures arrivent de la part des fournisseurs, elles sont envoyées au service comptabilité fournisseurs par le service courrier. Ensuite, le service comptabilité fournisseurs les classe par date d'arrivée et par fournisseur. Ils recherchent également les bons de réception et de commande qui correspondent à chaque facture.

Après cela, ils vérifient la facture pour s'assurer que tout est correct, comme les quantités, les prix, les conditions de paiement et les calculs mathématiques. Une fois la vérification effectuée, le service comptabilité fournisseurs appose un cachet sur la facture avec les informations comptables appropriées, la date de vérification et une signature sur la ligne "Bon à Payer".

Si la facture concerne des services (comme des honoraires ou des loyers), elle est également signée par le chef de service responsable de ces services. Ensuite, les factures sont enregistrées en comptabilité en fonction de leur date d'échéance, en attendant d'être payées par chèque ou par virement bancaire.

De temps en temps, les bons de réception et de commande qui attendent encore une facture sont révisés deux fois par an ou lorsque les fournisseurs émettent des réclamations.

5. Le règlement des fournisseurs :

Quelques jours avant la date d'échéance, le service comptabilité fournisseurs prépare les paiements aux fournisseurs, soit par chèque soit par virement bancaire. Le directeur financier signe les documents préparés par le service comptabilité fournisseurs.

Une fois signés, les documents sont retournés au service comptabilité fournisseurs pour classement alphabétique par fournisseur. Aucune information additionnelle n'est ajoutée à cette étape.

6. L'analyse des comptes :

Une balance auxiliaire "fournisseurs" est établie à la fin de chaque mois. Cette balance est destinée au service "comptabilité fournisseurs" et au chef comptable. Cependant, il n'est pas courant de l'analyser régulièrement au sein du service "comptabilité fournisseurs".

Cette description narrative offre un aperçu des procédures d'achats, d'entrées en stocks et de comptabilisation des dettes fournisseurs au sein de Sonatrach/IAP, et servira de base à l'audit interne pour évaluer et améliorer ces processus.

7. L'indexation du dossier de mission:

Pour une bonne compréhension du dossier de mission, les documents sont classés dans : Un chrono subdivisé en quatre (4) phase codifiés comme suit :

Phase 1 : Planification:

- Choix d'équipe d'audit ;
- Lettre de mission ;
- Eléments de prise de connaissance ;
- Plans de travail
- Compte-rendu d'entretien ;
- Tableau de force et de faiblesse
- Notes d'orientations.

Phase 2: Réalisation:

- Compte-rendu de réunion d'ouverture ;
- Le travail sur le terrain ;
- Compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale) ;

Phase 3: conclusion:

- La réunion de validation.
- Rapport définitif ;

Phase 4: Suivi du plan d'action.

- Cahier des recommandations.

III. Déclenchement de la mission :

1. Nature de l'audit :

L'audit a une nature opérationnelle orientée sur l'évaluation des processus d'achat et de leur impact sur la performance de l'entreprise.

2. Objectifs de l'audit :

Les objectifs de l'audit opérationnel dans le département des approvisionnements de Sonatrach sont :

- ✓ ***Séparation des tâches:*** Éviter que les mêmes individus ne s'occupent simultanément des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle au sein des services Magasin, Réception et Comptabilité Fournisseur. En cas de surcharge de travail, envisagez des recrutements supplémentaires.
- ✓ ***Formalisation des procédures :*** Formaliser les procédures et responsabilités au sein de chaque service pour une meilleure clarté et conformité.
- ✓ ***Gestion des non-conformités :*** Élaborer une procédure de gestion des non-conformités et des retours aux fournisseurs, garantissant ainsi une gestion efficace des problèmes liés à la qualité et à la conformité.

Pour une approche plus complète, voici d'autres objectifs spécifiques pertinents pour l'audit de la fonction d'achats :

- ✓ ***Alignement avec les objectifs de l'entreprise :*** Assurer que la politique d'achats est en phase avec les objectifs globaux de l'entreprise.
- ✓ ***Conformité des pratiques d'achat :*** S'assurer que le personnel suit les règles d'achat de l'entreprise et respecte les normes de conformité.
- ✓ ***Gestion des fournisseurs et des contrats :*** Évaluer la gestion des fournisseurs,

Ces objectifs visent à améliorer la gestion des achats et à optimiser les performances de le département des approvisionnements de Sonatrach.

IV. Phase de préparation de la mission :

A. Choix de l'équipe d'audit :

L'équipe d'audit a été spécialement constituée pour cette mission, avec des membres ayant une expertise pertinente en matière d'achats et de politiques internes, ce qui renforce l'aspect opérationnel de l'audit.

B. Planifier la durée de l'audit :


La planification de l'audit sur une période de trois mois, avec un calendrier détaillé des activités, suggère également une approche opérationnelle pour examiner en profondeur les processus d'achat et les opérations liées à le département des approvisionnements de Sonatrach.

C. Lettre de mission

Envoi de la lettre de mission aux principaux responsables de département d'Approvisionnement/ fonction Achats.

Figure 15: Lettre de mission

Monsieur le Directeur du



N° _____ / le.../ .../...

Lettre de Mission

Conformément au plan annuella Direction est chargée de réaliser une mission d'audit opérationnel de la fonction achat.

Cette mission supervisée par Monsieur, Chef Département AUDIT, se déroulera au niveau de votre Complexe du _____ au _____ et sera conduite par :

-
-
-

A cet effet, nous vous prions de sensibiliser vos collaborateurs concernés, afin de faciliter à l'équipe d'audit l'accès aux documents et aux informations demandés et mettre à leur disposition toute la logistique nécessaire au bon déroulement de la mission.

Toute l'équipe d'audit et moi-même vous remerciez par avance pour votre concours actif au bon déroulement de cette mission.

Le Directeur

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'AIP.

D. Prise de connaissance :

- Lieu : Institut Algérien pétrole Boumerdes.
- Unité : Département du service d'Approvisionnement fonction Achats.
- Activité : l'activité ou les responsabilités du service d'Approvisionnement fonction Achats.

✓ **Les personnes à rencontrer :**

- Le service achat ;
- Le service réception ;
- Le service magasin ;
- Le service comptabilité fournisseurs ;
- Le service trésorerie.

✓ **Les documents collectés :**

- Bon de commande ;
- Bon de livraison du fournisseur ;
- Bon de réception (interne) ;
- Les pièces reçus (entrée en stock) ;
- Les facteurs fournisseurs ;
- Les facteurs de paiement.

E. Programme de travail :

Lors de l'audit, plusieurs techniques sont utilisées, notamment :

➤ **Grille d'analyse des tâches :**

Cette méthode permet d'examiner en détail les différentes étapes d'un processus ou d'une tâche pour identifier les points forts et les faiblesses.

➤ **Diagramme de circulation :**

Il sert à représenter graphiquement le flux des transactions ou des informations au sein d'un processus, aidant ainsi à visualiser les étapes clés et les interconnexions.

➤ **Questionnaire de contrôle interne :**

Cet outil consiste en une série de questions visant à évaluer la robustesse des contrôles internes mis en place dans l'entreprise.

➤ **Évaluation des contrôles internes :**

L'auditeur évalue l'efficacité des contrôles internes mis en place pour garantir l'exactitude et l'intégrité des opérations, y compris les procédures de réception, d'enregistrement des factures et de paiement.

➤ **Échantillonnage :**


L'auditeur effectue des tests d'échantillonnage sur les transactions liées aux fournisseurs pour évaluer la conformité globale des opérations.

➤ **Entretiens avec le personnel :**

L'auditeur interroge le personnel impliqué dans les opérations de réception, d'enregistrement des factures et de paiement pour obtenir des informations sur les procédures suivies et pour identifier d'éventuelles préoccupations ou incohérences.

Figure 16 : Compte-rendu de l'entretien préliminaire avec le management.

Compte rendu de l'entretien



Mission : Date :.../.../...

Rappel des objectifs généraux de la mission

- ✓ La mission est planifiée.
- ✓ Objectifs à atteindre :
 - Restructurer le département d'Approvisionnement afin d'améliorer son efficacité opérationnelle.
 - Assurer la stricte conformité aux normes de contrôle interne.
 - Élaborer un manuel de procédures organisationnelles et comptables pour orienter les nouveaux intervenants au processus de la fonction achat.
 - Éviter que les mêmes individus ne s'occupent simultanément des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle au sein des services Magasin, Réception et Comptabilité Fournisseur. En cas de surcharge de travail, envisagez des recrutements supplémentaires.
 - Formaliser les procédures et responsabilités au sein de chaque service pour une meilleure clarté et conformité.
 - Élaborer une procédure de gestion des non-conformités et des retours aux fournisseurs, garantissant ainsi une gestion efficace des problèmes liés à la qualité et à la conformité.

Axe et périmètre de travail et d'investigations de l'audit

- Les auditeurs ont accès à tous les documents et ont accès à tous les lieux.
- Description des objectifs d'audit.

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'AIP.

F. La grille d'analyse des tâches :

Dans le cadre de l'audit interne de le Département Approvisionnement/ fonction Achats, nous utilisons une méthode appelée "grille d'analyse des tâches" pour comprendre comment le travail est réparti au sein de l'organisation. Cette grille nous aide à repérer les erreurs, les manquements à la séparation des tâches, et à proposer des solutions.

En examinant cette grille, nous avons remarqué que le service comptabilité fournisseurs et le service réception effectuent des tâches d'autorisation, de contrôle et d'enregistrement, ce qui va à l'encontre du principe de séparation des tâches dans le contrôle interne. Cela signifie qu'il

est nécessaire de réorganiser les responsabilités pour renforcer le contrôle interne et minimiser les risques potentiels au sein de la Direction Approvisionnement fonction Achats. Des mesures correctives doivent être prises pour rectifier cette situation.

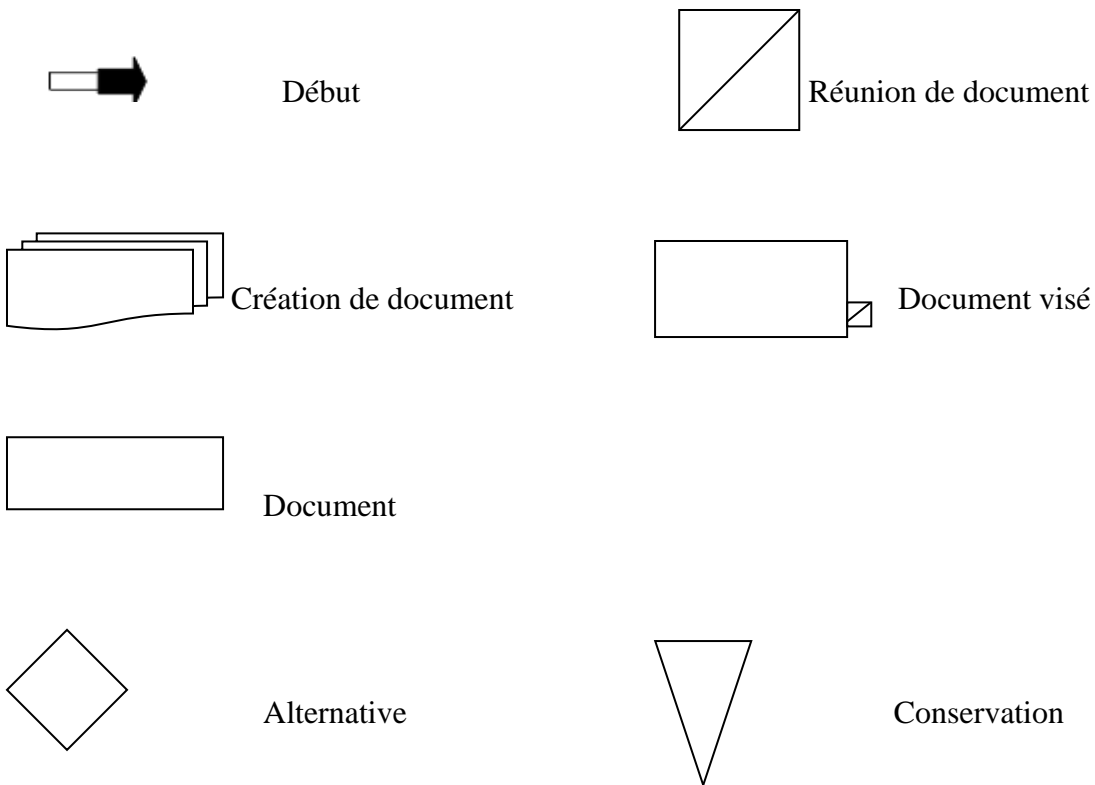
G. Diagramme de circulation :

Tableau 13 : diagramme de circulation.

Taches élémentaires	Objectifs
Passation de la commande.	Les commandes sont faites en fonction des besoins de l'entreprise. Les bons de commandes dont le montant est supérieur à 300 000 DA doivent être signés par le directeur technique. Les commandes doivent être faites pour des quantités optimales.
Suivi des commandes.	Il faut garantir que les délais de livraison prévus sont respectés;
Réception des commandes.	La commande reçue doit être vérifiée en quantité et en qualité; Visa du bon de livraison ; Emission d'un bon de réception.
Mise à jour des stocks.	Tenue d'un inventaire permanent afin d'évaluer l'état des stocks.
Réception et vérification des factures.	Les factures justifiant l'achat doivent être vérifiées pour éviter toute erreur possible.
Enregistrement des factures et imputations comptables.	Les factures doivent être comptabilisées dans l'attente du règlement.
Opposition d'un cachet sur la facture avec la mention Bon à payer.	Valider le règlement ultérieur de la facture.
Signature des documents relatifs au fournisseur pour autoriser le paiement de la facture.	La légitimité du paiement.
Comptabilisation du paiement par le trésorier.	Eviter le double paiement du fournisseur.
Classement du dossier fournisseur.	Garantir la conservation et la disponibilité de l'information
Etablissement d'une balance fournisseur.	Eviter l'accumulation des arriérés.
Analyse de la balance fournisseur.	Détecter le nombre de fournisseurs créditeurs.

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'AIP.

La légende adoptée pour le diagramme de circulation se présente comme suit:



H. Questionnaire contrôle interne (1ère version) :

Tableau 14 : questionnaire de contrôle interne.

Principe d'organisation		
Questions	Oui / Non	Observations
1) Existe-il un manuel des procédures internes ?	Non	
2) La répartition des tâches est-elle respectée par les services suivants: - le service achat - le service réception - le service magasin	Oui Non Non	Voir la grille d'analyse des tâches

I. Le Tableau de Force et faiblesses :

Le tableau de forces et faiblesses apparentes il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

Objectifs de contrôle interne	Indicateurs	Opinions		Commentaires
		PF/ Pf	conséquences	
Achats correspondants à des besoins réels de l'entreprise - Les quantités commandées sont optimales	- Inexistence de procédure d'autorisation d'achat - Inexistence de procédure de vérification des stocks existants au magasin	f f	Achats de quantité non économiques	Les commandes passées par le service achat et seules celles d'un montant supérieur à 300 000 doivent être par le directeur technique.
- Respect des délais de livraison - Les livraisons ne peuvent être acceptées que s'ils correspondent à une commande - La vérification de qualité et de quantité doit être mentionnée sur le BE	- Inexistence de procédure de confrontation BC/ BL - Absence de contrôle quantitatif et qualitatif - Absence d'une mise à jour des stocks dans le cas du transfert direct des matières à l'atelier de production	f f f	Réception ne correspondant pas à un ordre d'achat Retard de production fraude	Le réceptionnaire ne confirme pas BC et BL Les pièces défectueuses ne sont détectées qu'après entrée en stock Aucune procédure de mise à jour n'est prévue dans ce cas
- Le service comptable doit comparer les éléments sur facture avec une copie du BR et du BC; - La mise en paiement est dûment autorisée	- Défaillance de la procédure de vérification et d'enregistrement facture fournisseurs -Autorisation par le DF -Le trésorier choisit le moyen de règlement	f F F	Ecriture erronée Double comptabilisation contrôle	Il y a un risque d'erreur non détecté et/ou risque de fraude Le trésorier transmet le tout au directeur financier pour signature
-Les factures payées sont annulées par la mention « payer »	-Aucune mention n'est établie -Absence de suivi régulier de la balance « FRS »	f f	Double paiement Retard de paiement Relation conflictuelle avec le fournisseur	Transmission du trésorier au compta FRS sans avis ou visa


La source : figure réalisée par nos soins durant notre enquête de juin 2023.

J. Le rapport d'orientation :

Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur .pour être pertinent, il reprendra les conclusions retenues du tableau des forces et faiblesses apparentes, les priorités d'actualité, les préoccupations du management et les objectifs incontournables, et les formulera le plus souvent en :

- « s'assurer que » quand il s'agit de confirmer l'existence d'une force
- « apprécier.. » quand il s'agit de vérifier l'existence d'une faiblesse et d'en évaluer l'impact

Figure 17 : Le rapport d'orientation

	Destinataire : Directeur
N°...../	Date :.../.../..
NOTE D'ORIENTATION	
<p>Je tiens à vous informer de notre prochaine mission d'audit au sein de département d'Approvisionnement Fonction Achats, qui vise à évaluer le processus d'approvisionnement et d'achats au sein de notre organisation. Cette mission s'inscrit dans le cadre du plan d'audit interne de cette année et a pour objectif principal de renforcer nos pratiques et de garantir la conformité aux règles du contrôle interne.</p>	
<p>Mission : Audit du processus d'Approvisionnement Fonction Achats</p>	
<p>Champ d'action :</p>	
<p>Nous concentrerons nos efforts sur les éléments suivants de la Direction d'Approvisionnement :</p>	
<ul style="list-style-type: none">- Service Magasin ;- Service Réception ;- Achats de services ;- Service Comptabilité Fournisseur ;- Service Trésorerie.	
<p>Objectifs Généraux : les objectifs de la mission d'audit sont entre autres :</p>	
<ul style="list-style-type: none">- Restructurer le département d'Approvisionnement afin d'améliorer son efficacité opérationnelle ;- Assurer la stricte conformité aux normes de contrôle interne ;- Élaborer un manuel de procédures organisationnelles et comptables pour orienter nos activités futures.	
<p>Objectifs Spécifiques : Afin de concrétiser ces objectifs généraux, nous nous fixons des objectifs spécifiques, à savoir :</p>	
<ul style="list-style-type: none">- Éviter la superposition des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne dans les services Magasin, Réception et Comptabilité Fournisseur. Recruter si nécessaire ;- Formaliser les procédures et responsabilités au sein de chaque service ;- Élaborer une procédure de gestion des non-conformités et des retours aux fournisseurs.	

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.


1. Phase de réalisation :

La phase de réalisation contient les étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture.
- Le travail sur le terrain ;
- La réunion de clôture.

✓ **Réunion d'ouverture**

Figure 18: Compte rendu de réunion d'ouverture.



Mission : N°...../ Date .../.../...

Compte- rendu de réunion d'ouverture

- Participants :

<u>Audité (es) :</u>	<u>Equipe d'audit :</u>
◆ Service magasin ;	-.....
◆ service réception ;	-.....
◆ Service achats ;	-.....
◆ Service comptabilité fournisseur ;	
◆ Service trésorerie.	

- Date et heure de réunion : .../.../... à ...h... .
- Lieu : Salle de Réunion
- Les différents points abordés :
 - Présentation brève des auditeurs, de leur expérience et de leurs rôles.
 - Introduction à la fonction d'audit au sein du groupe SONATRACH.
 - Présentation de la Direction Audit et Conformité ainsi que de sa nouvelle organisation.
 - Rappel des objectifs de la mission.
 - Partage de la note d'orientation, en tenant compte des éventuelles remarques des audités.
 - Discussion des aspects logistiques tels que le bureau, les horaires de travail, le matériel informatique, etc.
- Conclusions :

La réunion d'ouverture a pris fin aux alentours de ...h....

Signature des audités :	Signature des auditeurs :
.....

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

✓ *Le travail sur le terrain*

• *QCI 2ème version :*

Objectif de contrôle interne

A. S'assurer que tous les achats (retours) sont saisis et enregistrés (exhaustivité)

Les questionnaires	Oui	Non	Commentaire
Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées sur des documents standards ?	*		
toutes les marchandises retournées et les réclamations effectuées sont enregistrées sur des documents standards ?	*		
le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des documents de support comptable ?		*	
Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoir n'ont pas été reçus?	*		
Ce registre fait-il l'objet d'une revue régulière pour identifier les causes des retards?	*		
le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?	*		
l'ouverture d'un nouveau compte fournisseurs est-elle soumise à autorisation?	*		

La source : figure réalisée par nos soins durant notre enquête de juin 2023.

B. S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués.

Les questions	Oui	Non	commentaires
les factures et avoirs reçus sont-ils vérifiés quant aux :			
• Quantités	*		
• Prix unitaires	*		
• TVA ou autres déductions ou charges ?	*		

La source : figure réalisée par nos soins durant notre enquête de juin 2023.

C. S'assurer que tous les achats ainsi que les produits et charges connexes sont enregistrés dans la bonne période.

Les questions	Oui	Non	Commentaires
<p>en fin de période de la comptabilisation utilise-t-elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la liste des bons de livraison non facturés? • la liste des bons de retour et de réclamation sans avoir ?? 	*		
<p>la comptabilité est-elle informée des derniers numéros de séquence des documents ci-dessus pour pouvoir vérifier la cohérence des dates d'arrêtés ?</p>		*	
<p>Pour les charges récurrentes (loyers, assurances..) s'assure-t-on que le montant passé en charge correspond à la période?</p>	*		
<p>pour les charges spécifiques (publicités, honoraires...) la comptabilité a-t-elle les moyens d'obtenir les informations au contrôle du bien-fondé des montants concernés?</p>	*		

La source : figure réalisée par nos soins durant notre enquête de juin 2023.

D. S'assurer que tous les achats ainsi que les charges et les produits connexes sont correctement imputés, totalisés et centralisés.

Les questions	Oui	Non	Commentaires
<p>1. Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'une liste des codes fournisseurs ? • D'un plan comptable ? • De règles d'imputation (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisation et la récupération de la TVA?) 	*		
<p>2. ces documents sont-ils régulièrement mis à jour?</p>	*		
<p>les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, les écarts identifiés sont-ils : • Analysés ? • Corrigés ? <p>les comptes fournisseurs, sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles?</p>	* *		

La source : figure réalisée par nos soins durant notre enquête de juin 2023.

✓ **Feuille De Révélation Et D'analyse De Problème :**


La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP), est un document synthétique utilisé par l'auditeur pour consigner chaque dysfonctionnement, conclure chaque étape du travail sur le terrain et établir une communication avec les parties auditées. L'ensemble des FRAP, une fois classées et regroupées, forme la base du rapport final.

Tout dysfonctionnement jugé digne d'attention sera formulé sous forme de FRAP, incluant les éléments suivants :

- Le « problème » qui le résume ;
- les « faits » qui le prouvent ;
- les « causes » qui l'expliquent ;
- les « conséquences » que cela entraîne ;
- les « recommandations » qui le résolvent.

Chaque FRAP doit être soumise à l'approbation du chef de mission, puis validée en collaboration avec les parties auditées au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur le terrain.

Figure 19 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°1.



Mission : N°/ Date : .../.../...

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P. N° 1

Service Audité : Direction Approvisionnement / Service achats.

Problème :

- ▶ Aucune formalisation des procédures.

Faits :

- ▶ Le département ne dispose pas d'un manuel de procédures.

Causes :

- ▶ Négligence inconscience des responsables quant à l'importance de l'enregistrement des procédures.

Conséquences :

- ▶ Contrôle défaillant.


Recommandations :

- ▶ L'élaboration d'un manuel de procédures permettrait de conserver une trace écrite de la représentation des tâches et responsabilité et permet d'éviter des pertes de temps lors du changement de personnel.

Etablit par :	validé par :	Approuvé par :
.....

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

Figure 20: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°2



Mission : N°/ Date : .../.../...

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P. N° 2

Service Audité : Direction Approvisionnement / Service achats.

Problème :

- ▶ Défaillance du système d'approvisionnement.

Faits :

- ▶ Absence d'une demande formalisée d'achat fourni par les services concernés.

Causes :

- ▶ Procédure défailante de formulation du besoin et de traitement de la commande.

Conséquences :

- ▶ Risque de fraude du fait de l'absence d'une demande justifiant le besoin.
- ▶ Confusion entre les bons de commande des fournisseurs.
- ▶ Mal organisation du service achat.


Recommandations :

- ▶ L'expression du besoin doit être formalisée par une demande d'achat Associer pour chaque bon de commande la fiche cartonnée correspondante et archivage de ces deux documents une fois la commande est reçue et validée.

Etablit par :	validé par :	Approuvé par :
.....

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

Figure 21 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°3.



Mission : N°...../ Date :.../.../...

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P. N° 3

Service Audité : Direction Approvisionnement / Service réception.

Problème :

- ▶ Dysfonctionnement de la procédure de réception de la commande.

Faits :

- ▶ Le réceptionnaire signe directement le bon de livraison du fournisseur à la réception de la marchandise.
- ▶ Etablissement d'un bon de réception interne conservé par le réceptionnaire sans un classement particulier.

Causes :

- ▶ Mauvaise procédure de réception de la commande.
- ▶ Absence d'une personne responsable du contrôle de la commande.
- ▶ Le service achat n'envoie pas au service réception un exemplaire du bon de commande.
- ▶ Arrêts éventuels de la production et par la suite des retards de productions.

Conséquences :

- ▶ Non-conformité de la commande aux besoins de l'entreprise.
- ▶ Rupture de stock des matières en question.

Recommandations :

- ▶ Le service achat doit envoyer au réceptionniste un exemplaire du bon de commande permettant le contrôle de la marchandise ou de la matière première grâce à un rapprochement entre le bon de commande et le bon de livraison pour établir un bon de réception.
- ▶ Le bon de réception doit être classé par le service par ordre chronologique.
- ▶ Recruter une personne se chargeant du contrôle de la commande pour échapper au cumul des tâches du réceptionnaire.

Etablit par :	validé par :	Approuvé par :
.....

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

Figure 22 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°4.



Mission : N°...../

Date :.../.../...

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P. N° 4

Service Audité : Direction Approvisionnement / Service magasin.

Problème :

- ▶ Le non-respect du principe de séparation des tâches et dysfonctionnement de la procédure de stockage.

Faits :

- ▶ Les pièces reçues du service de réception sont directement enregistrées en stock.
- ▶ En cas de rupture de stock, les pièces sont transférées directement aux ateliers sans mise à jour des niveaux de stock.
- ▶ Le magasinier cumule les responsabilités d'entrée en stock et de contrôle des stocks.

Causes :

- ▶ Absence de contrôle quantitatif et qualitatif des matières au niveau du service de réception.
- ▶ Absence d'une procédure de stockage complète.

Conséquences :

- ▶ Non-respect du principe d'organisation au niveau du magasin.
- ▶ Arrêtés de production.
- ▶ Risque de fraude lié à l'absence d'une procédure d'entrée pour les commandes urgentes.
- ▶ Possibilité d'arrêtés de production ultérieurs, entraînant des retards de livraison.
- ▶ Non-respect des délais de livraison des commandes clients.

Recommandations :

- ▶ Élaborer une procédure de stockage spécifique pour les commandes urgentes.
- ▶ Recruter une personne chargée de surveiller les mouvements de stock (mise à jour et inventaire permanent).
- ▶ Mettre en place un bon de sortie dès qu'un article quitte le stock pour un meilleur contrôle.
- ▶ Envoyer une copie du bon de livraison au service achat et au service comptabilité fournisseur.

Etablit par :

validé par :

Approuvé par :


.....

.....

.....

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

Figure 23 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°5.



Mission : N°/ Date :.../.../...

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P. N° 5

Service audité : Direction Approvisionnement / Service Comptabilité Fournisseurs.

Problème :

- ▶ Non-respect du principe d'organisation.

Faits :

- ▶ Réception des factures fournisseurs, vérification, imputations comptables et autorisation des règlements des factures par apposition d'un cachet "Bon à Payer".
- ▶ Enregistrement des factures.
- ▶ Revue des bons de commande et de réception en attente d'une facture, effectuée deux fois par an ou en réponse aux réclamations des fournisseurs.
- ▶ Après règlement, les factures sont classées sans distinction entre celles qui ont été réglées et celles qui ne l'ont pas été.

Causes :

- ▶ Absence d'un manuel de procédures.
- ▶ Organisation déficiente du service comptabilité fournisseurs, qui assume l'ensemble des responsabilités.

Conséquences :


- ▶ Cumul des tâches au niveau du service comptabilité fournisseurs
- ▶ Possibilité de payer le fournisseur plusieurs fois en l'absence d'une mention indiquant les factures déjà payées avant le classement.
- ▶ Surcharge de travail qui augmente les possibilités d'erreurs

Recommandations :

- ▶ Le service achat doit recevoir les factures et les vérifier en comparaison avec le bon de commande, le bon de réception et le bon de livraison, puis envoyer une copie au service comptabilité fournisseurs.
- ▶ Le service comptabilité sera responsable de l'enregistrement comptable des factures.
- ▶ L'approbation des paiements des factures doit être déléguée au service trésorerie, avec un seuil d'autorisation défini. Au-delà de ce seuil, l'approbation du directeur financier ou du directeur général est requise.
- ▶ Il convient d'apposer la mention « payée » sur les factures fournisseurs réglées avant de les classer.
- ▶ Les lettres de relance doivent être gérées par le service achat, avec une fréquence de relance d'une fois par mois.

Etabli par :	validé par :	Approuvé par :
------------------------------	------------------------------	--------------------------------

Figure 24 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°6.



Mission : N°/ Date :.../.../...

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

F.R.A.P. N° 6

Service audité : Direction Approvisionnement / Service Comptabilité Fournisseurs

Problème :

- ▶ Mauvais suivi des comptes fournisseurs.

Faits :

- ▶ La balance auxiliaire fournisseur établie par le service comptable n'est pas régulièrement analysée.
- ▶ L'analyse est actuellement réservée au service comptabilité fournisseurs.

Causes :

- ▶ Absence d'une procédure formelle de suivi des comptes fournisseurs.

Conséquences :

- ▶ Accumulation des arriérés auprès des fournisseurs.
- ▶ Problèmes de trésorerie.

Recommandations :


- ▶ L'analyse de la balance doit être confiée au chef comptable pour alléger la charge de travail du service comptabilité fournisseurs.
- ▶ Mettre en place une analyse mensuelle de la balance.

Etablit par :	validé par :	Approuvé par :
.....

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

✓ Réunion de clôture de la phase de réalisation

Figure 25 : Réunion de clôture de la phase de réalisation.



Mission : N°/ Date : .../.../...

Compte-rendu de la réunion de clôture

- Participants :

<u>Audité (es) :</u>	<u>Equipe d'audit :</u>
◆ Service magasin ;	-.....
◆ service réception ;	-.....
◆ Service achats ;	-.....
◆ Service comptabilité fournisseur ;	
◆ Service trésorerie.	

- Date et heure de réunion : .../.../... à ...h... .
- Lieu : Salle de Réunion
- Les différents points abordés :
 - Rappel du rôle de l'audit et les objectifs de la mission,
 - Présentation les FRAP qui ont été pré-validés avec les responsables audités,
 - Prise en compte des éventuelles remarques de l'audité.
- Conclusions

Au début de la réunion, le Chef de Mission a exposé la démarche associée à la réalisation de la mission d'audit, tout en rappelant les objectifs généraux qui lui ont été assignés. Il a également présenté les constats de l'audit.

À la clôture de la réunion, les Audités présents ont exprimé leur gratitude envers l'équipe d'audit pour son professionnalisme et les éclaircissements fournis concernant les constats identifiés.

Signature des audités : Signature des auditeurs :

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.


2. Phase de conclusion :

L'auditeur doit élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé tous les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « rapport d'audit interne ». Cette étape finale se décompose comme suit :

- La réunion de validation.
- Le rapport d'audit.

✓ **La réunion de validation :**

Figure 36 : compte-rendu de la réunion de validation.



Mission : N°/ Date : .../.../...

Compte-rendu de la réunion de validation

- Participants :

<u>Audité (es) :</u>	<u>Equipe d'audit :</u>
◆ Service magasin ;	-.....
◆ service réception ;	-.....
◆ Service achats ;	-.....
◆ Service comptabilité fournisseur ;	
◆ Service trésorerie.	


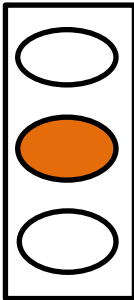
- Date et heure de réunion : .../.../... à ...h... .
- Lieu : Salle de Réunion
- Les différents points abordés :
 - Rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées, les sites audités ;
 - Indiquer les forces relevées ;
 - Discuter le contenu du rapport d'audit ;
 - Prendre en compte les éventuelles remarques des audités ;
 - Identifier les responsables de la mise en œuvre des recommandations et les délais de réalisation proposés ;
 - Désigner un responsable chez l'audité chargé de fournir le plan d'action détaillé dans un délai si possible compatible avec celui de l'émission du rapport définitif.

Signature des audité : Signature des auditeurs :

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

✓ *Le rapport d'audit :*

Figure 37 : Rapport d'Audit Interne.

Rapport d'audit de département d'approvisionnement / fonction achat	1/3
<div data-bbox="140 544 351 752"></div> <p data-bbox="140 786 347 819">Direction Audit</p> <h2 data-bbox="480 864 1110 920">Rapport d'Audit Interne</h2> <p data-bbox="349 958 1240 992">Rapport d'audit de département d'approvisionnement/fonction achat.</p> <div data-bbox="716 1122 850 1420"></div> <p data-bbox="140 1512 663 1543">Destinataire : Monsieur le Directeur xxx</p> <p data-bbox="140 1581 643 1612">Code mission : N°</p> <p data-bbox="1203 1653 1449 1684">Le.....</p>	

Rapport d'audit de département d'approvisionnement / fonction achat

2/3

✓ **Synthèse**

La mission d'audit interne de fonction achats, conduite dans le cadre du plan annuel d'audit de la Direction Audit et Risques-ADR, a eu lieu sur une période de trois mois, avec la phase terrain se déroulant au sein du département d'approvisionnement.

✓ **Les objectifs d'audit étaient :**

- Restructurer le département d'Approvisionnement afin d'améliorer son efficacité opérationnelle.
- Assurer la stricte conformité aux normes de contrôle interne.
- Élaborer un manuel de procédures organisationnelles et comptables pour orienter les nouveaux intervenants au processus de la fonction achat.
- Éviter que les mêmes individus ne s'occupent simultanément des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle au sein des services Magasin, Réception et Comptabilité Fournisseur. En cas de surcharge de travail, envisagez des recrutements supplémentaires.
- Formaliser les procédures et responsabilités au sein de chaque service pour une meilleure clarté et conformité.
- Élaborer une procédure de gestion des non-conformités et des retours aux fournisseurs, garantissant ainsi une gestion efficace des problèmes liés à la qualité et à la conformité.

✓ **Déroulement et étendue de la mission :**

Notre mission a été exécutée en stricte conformité avec le plan d'audit. Elle s'est déroulée dans un environnement favorable, avec une collaboration efficace et une disponibilité de toutes les parties prenantes impliquées.

La méthodologie d'audit a été mise en œuvre à travers diverses approches, l'utilisation de questionnaires et de sondages, ainsi que l'examen et l'analyse de documents.

Rapport d'audit de département d'approvisionnement / fonction achat	3 /3
<p>✓ Constats d'audit :</p> <ul style="list-style-type: none">- Le département ne dispose pas d'un manuel de procédures.- Absence d'une demande formalisée d'achat fourni par les services concernés.- Le réceptionnaire signe directement le bon de livraison du fournisseur à la réception de la marchandise.- Etablissement d'un bon de réception interne conservé par le réceptionnaire sans un classement particulier.- Les pièces reçues du service de réception sont directement enregistrées en stock.- En cas de rupture de stock, les pièces sont transférées directement aux ateliers sans mise à jour des niveaux de stock.- Le magasinier cumule les responsabilités d'entrée en stock et de contrôle des stocks.- Réception des factures fournisseurs, vérification, imputations comptables et autorisation des règlements des factures par apposition d'un cachet "Bon à Payer".- Enregistrement des factures.- Revue des bons de commande et de réception en attente d'une facture, effectuée deux fois par an ou en réponse aux réclamations des fournisseurs.- Après règlement, les factures sont classées sans distinction entre celles qui ont été réglées et celles qui ne l'ont pas été.- La balance auxiliaire fournisseur établie par le service comptable n'est pas régulièrement analysée.- L'analyse est actuellement réservée au service comptabilité fournisseurs.	

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

3. Phase de suivi des actions de progrès :

Le suivi a pour objectif d'évaluer l'avancement des plans d'actions convenus dans les rapports d'audit finaux. Le planning des suivis est déterminé en tenant compte du niveau de priorité de chaque recommandation émise et acceptée :

1. Les recommandations de priorité ÉLEVÉ doivent être suivies au plus tard dans les six (6) mois qui suivent la sortie du rapport d'audit ;
2. Les recommandations de priorité MODÉRÉ dans les douze (12) mois ;
3. Les recommandations de priorité FAIBLE dans vingt-quatre (24) mois.

✓ **Cahier des recommandations :**

Figure 26 : Cahier des recommandations

Le suivi de recommandations convenues dans les rapports d'audit	1/2
<p>✓ Les recommandations de priorité ÉLEVÉ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'élaboration d'un manuel de procédures permettra de conserver une trace écrite des tâches et des responsabilités, évitant ainsi des pertes de temps lors du changement de personnel. 2. L'expression du besoin doit être formalisée par une demande d'achat associée à chaque bon de commande. De plus, il est essentiel d'archiver ces deux documents une fois la commande reçue et validée. 3. Le service achat doit recevoir les factures et les vérifier en comparaison avec le bon de commande, le bon de réception et le bon de livraison, puis envoyer une copie au service comptabilité fournisseurs. 4. Le service comptabilité sera responsable de l'enregistrement comptable des factures. <p>✓ Priorité MODÉRÉE :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le service achat doit envoyer au réceptionniste un exemplaire du bon de commande permettant le contrôle de la marchandise ou de la matière première grâce à un rapprochement entre le bon de commande et le bon de livraison pour établir un bon de réception. 	

Le suivi de recommandations convenues dans les rapports d'audit

2/2

2. Classer le bon de réception par le service par ordre chronologique.
3. Recruter une personne chargée du contrôle des commandes pour éviter le cumul des tâches du réceptionnaire.
4. Élaborer une procédure de stockage spécifique pour les commandes urgentes.
5. Recruter une personne chargée de surveiller les mouvements de stock (mise à jour et inventaire permanent).
6. Mettre en place un bon de sortie dès qu'un article quitte le stock pour un meilleur contrôle.
7. Envoyer une copie du bon de livraison au service achat et au service comptabilité fournisseur.

✓ **Priorité FAIBLE :**

1. l'approbation des paiements des factures au service trésorerie, avec un seuil d'autorisation défini. Au-delà de ce seuil, l'approbation du directeur financier ou du directeur général est requise.
2. Apposer la mention « payée » sur les factures fournisseurs réglées avant de les classer.
3. Gérer les lettres de relance par le service achat, avec une fréquence de relance d'une fois par mois.
4. Confier l'analyse de la balance au chef comptable pour alléger la charge de travail du service comptabilité fournisseurs.
5. Mettre en place une analyse mensuelle de la balance.

Signature des audités :

.....

Signature des auditeurs :

.....

La source : figure réalisée par nos soins sur la base de document vierge par L'IAP.

V. L'impact de l'audit sur Sonatrach en termes de prise de décision et de performance :

Malheureusement nous n'avons pas été en mesure de suivre notre objectif initial, qui consistait à évaluer l'avancement des plans d'action convenus dans les rapports d'audit finaux en raison de la confidentialité des informations.

Cependant, si les recommandations sont respectées, voici comment peut être l'impact de l'audit interne :

✓ *Sur département d'approvisionnement :*

L'audit interne influence la prise de décision en fournissant des informations et des recommandations aux responsables du département des approvisionnements et de la fonction achat. Il identifie les risques, les incohérences et les opportunités, aidant ainsi à orienter les choix et les décisions spécifiques, tels que la sélection des fournisseurs, la négociation des contrats, et la gestion des stocks. En résumé, l'audit interne éclaire les décisions au sein de ces domaines.

L'audit interne a un impact sur la performance en examinant en profondeur les processus opérationnels. Il identifie les inefficacités, les gaspillages, et les domaines où des améliorations sont nécessaires dans le département des approvisionnements et la fonction achat. En agissant sur les recommandations de l'audit, ces départements peuvent optimiser leurs coûts, renforcer leur conformité aux normes et réglementations, améliorer la qualité de leurs opérations et réduire les risques. Ainsi, l'audit interne contribue à l'amélioration globale de la performance opérationnelle de l'entreprise.

En résumé, l'impact de l'audit interne sur la prise de décision réside dans sa capacité à orienter les choix et les décisions pris dans le domaine de l'achat au sein du département d'approvisionnement. En revanche, son impact sur la performance concerne principalement son rôle dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, contribuant ainsi à une performance globale accrue de ces départements.

1. Sur Sonatrach/IAP :

✓ *Impact sur la prise de décision:*

➤ *Prise de décision éclairée:*

Les recommandations de l'audit fournissent des informations précieuses pour guider les décisions futures de l'entreprise.

➤ *Réduction des risques de décision:*

En identifiant et en corrigeant les lacunes, l'audit contribue à réduire les risques associés aux décisions prises par l'entreprise.

➤ *Amélioration de la gouvernance :*

L'audit renforce la conformité aux normes et réglementations, ce qui impact positif sur la gouvernance et les décisions stratégiques.

✓ **Impact sur la performance :**

➤ **Optimisation des opérations:**

Les recommandations de l'audit conduisent à des opérations plus efficaces, ce qui améliore la performance globale de l'entreprise.

➤ **Réduction des coûts :**

En identifiant les inefficacités, l'audit contribue à la réduction des coûts opérationnels, ce qui améliore la performance financière.

➤ **Amélioration de la transparence financière:**

L'audit renforce la précision et la fiabilité des données financières, ce qui renforce la confiance des parties prenantes et a un impact positif sur la performance financière.

➤ **Gestion des ressources humaines améliorée :**

Les recommandations liées à la formalisation des procédures et à la gestion des responsabilités améliorent la performance des employés et la gestion des ressources humaines.

➤ **Renforcement de la réputation:**

En montrant son engagement envers l'amélioration continue et la qualité, Sonatrach renforce sa réputation, ce qui influence positivement ses performances en termes d'attraction de talents, de clients et d'investisseurs

Conclusion :

En conclus de ce chapitre que l'étude se penche sur la pratique de l'audit interne au sein de SONATRACH / IAP et évalue l'impact de l'audit sur la prise de décision et la performance de l'entreprise. Au fil des sections, nous avons exploré divers aspects de l'audit interne, notamment la méthodologie, la réalisation d'une mission d'audit, la description narrative des processus d'approvisionnement, l'indexation du dossier de mission, et bien plus encore.

L'impact de l'audit sur Sonatrach est significatif et multi-facette. Tout d'abord, en ce qui concerne la prise de décision, l'audit interne fournit des informations cruciales pour guider les décisions futures de l'entreprise. Il réduit également les risques liés aux décisions en identifiant et en corrigeant les lacunes potentielles dans les processus. De plus, il contribue à l'amélioration de la gouvernance en renforçant la conformité aux normes et réglementations.

Sur le plan de la performance, l'audit interne a un impact positif en optimisant les opérations et en réduisant les coûts opérationnels. Il améliore également la transparence financière, renforce la gestion des ressources humaines et contribue à renforcer la réputation de l'entreprise.

En somme, l'audit interne joue un rôle essentiel au sein de SONATRACH en améliorant la prise de décision, en renforçant la performance opérationnelle, et en contribuant à la croissance et à la durabilité de l'entreprise. Il s'agit d'un outil précieux pour garantir l'efficacité, la conformité et la gouvernance au sein de l'organisation.

*Conclusion
générale*

Conclusion générale :

L'audit interne est un élément fondamental de la gestion au sein des organisations en constante évolution. Il offre une perspective objective et indépendante sur les opérations internes, permettant aux parties prenantes d'évaluer la performance, de minimiser les risques et de prendre des décisions éclairées. Cette discipline ne se limite pas à la vérification comptable, mais englobe diverses missions, y compris l'évaluation des risques, le contrôle interne, l'amélioration des processus et le conseil stratégique, chacune contribuant à la valorisation et à la viabilité de l'organisation.

La conformité aux normes professionnelles, notamment celles de l'IFACI, est cruciale pour l'audit interne. Ces normes garantissent l'indépendance, l'objectivité, la compétence et la qualité du travail de l'auditeur, renforçant la confiance des parties prenantes dans le processus d'audit.

La prise de décision en entreprise est un processus essentiel, impliquant l'évaluation des risques, la formulation de stratégies efficaces et la réaction aux changements. L'audit interne joue un rôle crucial en fournissant des informations objectives et fiables pour éclairer ce processus. Ainsi, l'efficacité de la prise de décision dépend en partie de la qualité de l'audit interne, contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation et à une gouvernance transparente.

La performance organisationnelle est multidimensionnelle, englobant des aspects tels que l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie. Son évaluation repose sur des critères quantitatifs et qualitatifs, et elle utilise des indicateurs de performance pour mesurer la satisfaction des clients, la rentabilité, l'implication des employés, et d'autres aspects. L'amélioration de la performance nécessite une maîtrise continue des résultats et l'adaptation aux évolutions du marché et de la société.

L'organisation de l'audit interne varie en fonction de la taille de l'entreprise, de sa culture organisationnelle et de l'évolution de la profession. L'histoire montre une évolution vers davantage d'indépendance, avec des approches centralisées ou décentralisées selon la taille de l'organisation.

Les outils et techniques de l'audit interne, tels que les sondages statistiques, les interviews et les outils informatiques, sont essentiels pour évaluer la conformité et l'efficacité des

opérations. Ils aident les auditeurs à collecter des informations, à évaluer les processus et à cibler les domaines nécessitant des améliorations.

Les principes méthodologiques fondamentaux, comme la simplicité, la rigueur, l'adaptabilité et la transparence, guident un processus d'audit structuré. Ils assurent la qualité du processus, de la définition de la mission à la communication des résultats.

Le contrôle interne, visant à assurer la conformité, la fiabilité et l'efficacité des opérations, est essentiel pour minimiser les risques et maintenir la transparence. Il poursuit des objectifs tels que la maîtrise de l'entreprise, la sauvegarde des actifs et la qualité de l'information.

L'audit interne joue un rôle central en fournissant des analyses et des conseils stratégiques liés à la gouvernance et à la gestion des opportunités. Il contribue également à la maîtrise des risques en identifiant et évaluant les risques inhérents. En collaboration avec la direction, il crée un environnement favorable à la transparence, la conformité et l'efficacité des opérations, contribuant ainsi à la réussite à long terme de l'entreprise.

Bibliographie :

Les Ouvrages :

RENARD J., 2003, "Théorie Et Pratique De L'audit Interne" 4eme Edition, Eyrolles, Paris,
*RENARD J, « THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE » ,7EME ÉDITION, ÉDITION
D'ORGANISATION, PARIS, 2009.*

RENARD, J. (2011). Théorie Et Pratique De L'audit Interne., 9° Edition, Edition Eyrolles.

FAPBM (Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Bioversite De Madagascar). (02 Mars 2020). Manuel D'audit Interne. Madagascar.

Doc.G.Zara. (S.D.). Cours De Management.

Stettle. F, H. (1976). Audit: Principes Et Méthodes Générales (Ed. Française). (J. Raffegau, Trad.) 10, Rue Lyautey, 75016-Paris.

IFACI (Institut Français de L'audit et du Contrôle internes). (janvier 2011). Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne. 2011.

Mohamed, D. B. (S.D.). Audit Interne Aspects Théoriques Et Pratiques. Alger, octobre 2017

M, CHORFI. S, Module M534 : Management de la qualité, Cours : « Le processus de prise de décision ».

ABDELLAOUI.M, « Risque Incertitude Et Décision », Technique D'assurance Semestre 6, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, 2010-2011.

Les mémoires :

« L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise » Réalisé par : Melle. BELLOUT. A et Mme.OUCHENE. Z, 2020/2021 Université Mouloud Mammeri De TiziOuzou

« L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise », Présenté par : MAMMERI. M, MEZOUAR. N, Promotion 2013, Université Abderrahmane Mira De Bejaia.

«Etude de l'impact de l'audit interne dans la prise de décision dans l'entreprise économique de SONELGAZ Compagnie de l'engineering de l'électricité et du Gaz CEEG-SPA du groupe SONELGAZ. » Présenté par : BOUNOUAR. M et SIDI MAMAR. T, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2020-2021.

Site internet :

Site web de l'Institute of InternalAuditors (IIA) : www.theiia.org.

Site web d'IFACI : <https://docs.ifaci.com/>.

Site web de (AUDITEUR: ROLE MISSIONS, COMPETENCES- FED FINANCE).<http://www.fedfinance.fr/auditeur-role-emissions>.

Cour De «la méthode & les techniques de l'audit interne» [LES METHODES ET TECHNIQUE DE LAUDIT INTERNE. PDF](#)

L'audit interne de la gestion de l'entreprise : [audit interne et la gestion de l'entreprise.pdf](#)

Un mémoire sur site web : [APPROUCHE DE LA NOTION DE LAUDIT INTERNE.pdf](#)

Site web Manager Go : <https://www.manager-go.com/management/prise-de-decision>

Site web : <https://www.erudit.org/fr/>

Manuel d'audit interne : <https://www.fapbm.org/app/uploads/2020/10/Manuel-daudit-de-la-FAPBM.pdf>

Article :

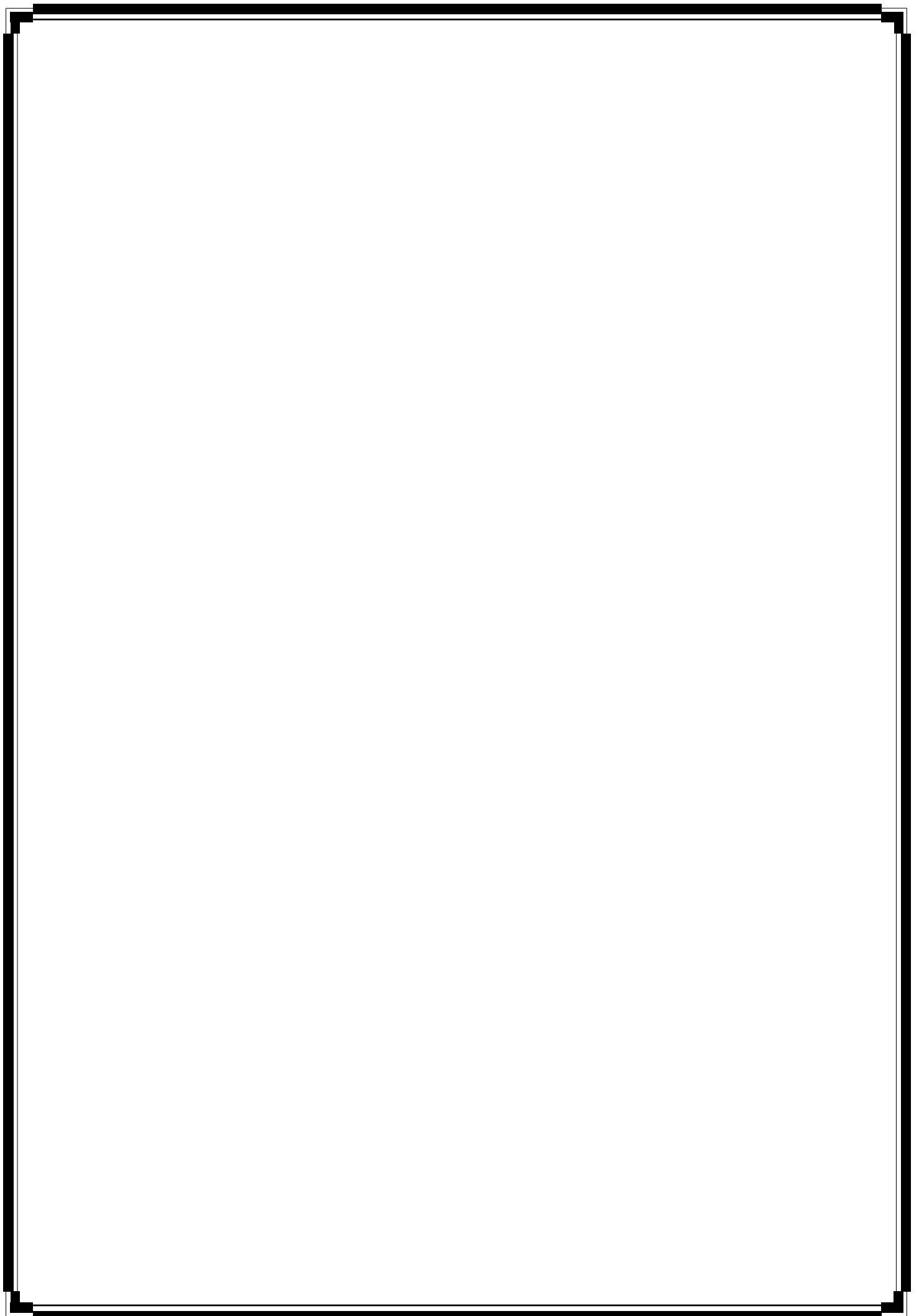
L'article fait partie d'un livre édité par T. A. Lee, "The Evolution of the Internal Auditing Profession," Internal Auditor, février 2001. revista.cafr.ro

L'ARTICLE «Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise» -fait partie de livre de Protiviti R. Moeller, « Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge. Edition 8^{ème}, 2018 ». <https://docs.ifaci.com/>.

*La liste
des
tableaux*

La liste des tableaux :

<i>Tableau 1 : tableau comparatif entre ces deux fonctions :</i>	20
<i>Tableau 2 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.</i>	21
<i>Tableau 3 : Comparaison entre l'audit interne et contrôle de gestion.</i>	21
<i>Tableau 4 : comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne.</i>	22
<i>Tableau 5: Certaines caractéristique propres à chacun des types de décision :</i>	36
<i>Tableau 6: Valoriser le niveau de risques (cartographie des risques) :</i>	82
<i>Tableau 7 : Élaborer le programme de travail :</i>	83
<i>Tableau 8 : Conduire la réunion d'ouverture :</i>	83
<i>Tableau 9 : Constituer les preuves d'audit :</i>	84
<i>Tableau 10: Élaborer les recommandations :</i>	85
<i>Tableau 11 : Conduire la réunion de clôture :</i>	85
<i>Tableau 12 : les fausses bonnes raisons de ne pas recourir à l'audit interne.</i>	104
<i>Tableau 13 : diagramme de circulation.</i>	131
<i>Tableau 14 : questionnaire de contrôle interne.</i>	132



*La liste
des
figures*

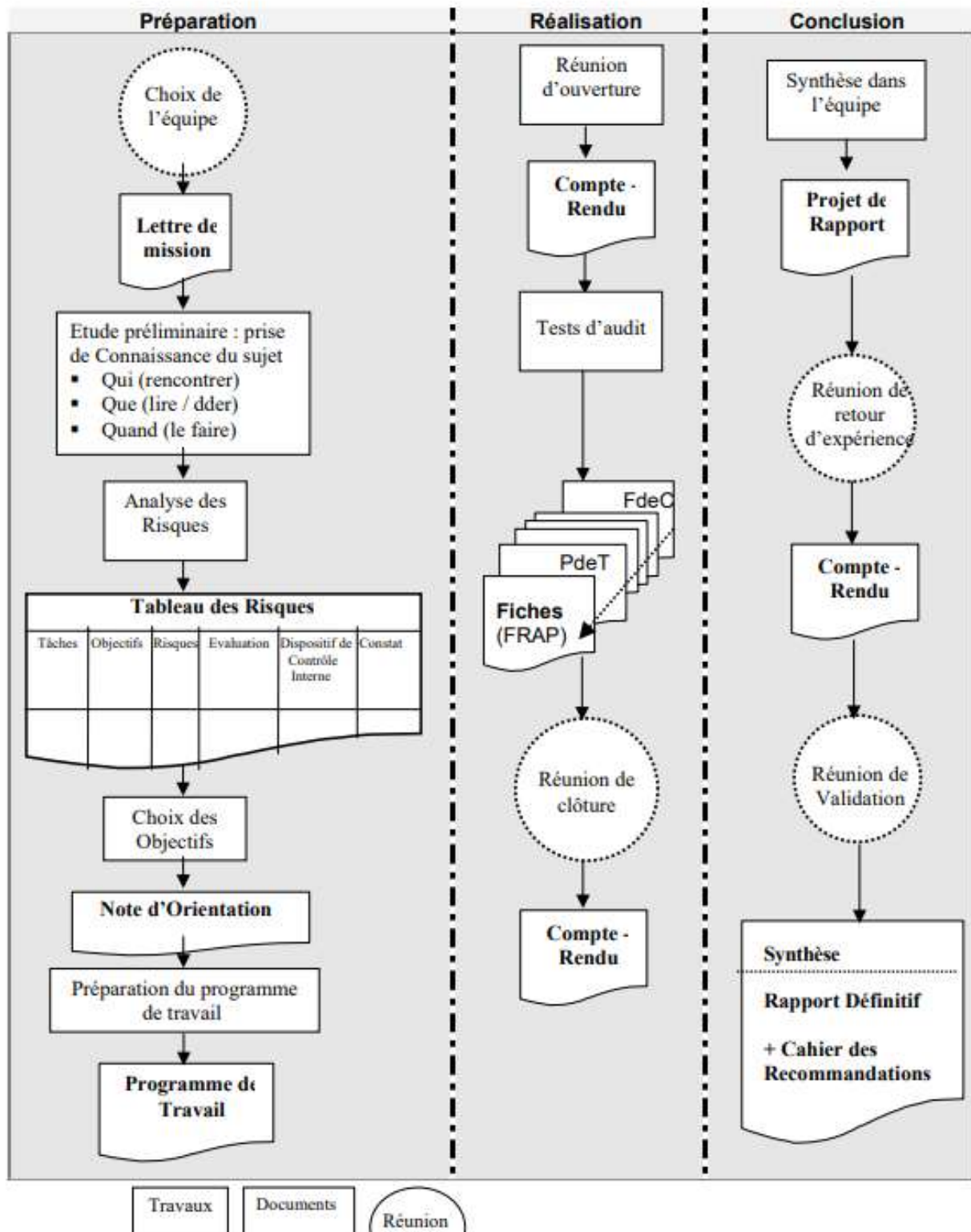
La liste des figures :

<i>Figure 1 : diagramme des décideurs</i>	37
<i>Figure 6: Tableau comparatif des performances internes et externes</i>	48
<i>Figure 7: Structure grande organisation (centralisée)</i>	59
<i>Figure 8 : Structure grande organisation (deuxième formule).</i>	60
<i>Figure 9: Structure grande organisation (décentralisé).</i>	61
<i>Figure 10: Structure moyenne organisation.</i>	61
<i>Figure 11 : la structure de travail de l'audit interne.</i>	64
<i>Figure 12: Le déroulement de la mission d'audit dans la phase de planification :</i>	77
<i>Figure 13 : Plan d'audit sur la phase d'accomplissement</i>	79
<i>Figure 14 : Plan d'audit sur la phase de communication</i>	80
<i>Figure 21 : Les étapes d'une décision</i>	95
<i>Figure 22 : audit interne et décision</i>	100
<i>Figure 23: Les activités opérationnelles SH</i>	112
<i>Figure 24: Organigramme de L'institut Algérien Du Pétrole L'IAP :</i>	114
<i>Figure 25: Lettre de mission</i>	128
<i>Figure 26 :Compte-rendu de l'entretien préliminaire avec le management</i>	130
<i>Figure 27 : Le rapport d'orientation</i>	136
<i>Figure 28: Compte rendu de réunion d'ouverture</i>	137
<i>Figure 29 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°1.</i>	142
<i>Figure 30: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°2</i>	143
<i>Figure 31 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°3</i>	144
<i>Figure 32 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°4</i>	145
<i>Figure 33 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°5</i>	146
<i>Figure 34 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème N°6</i>	146
<i>Figure 35 : Réunion de clôture de la phase de réalisation.</i>	148
<i>Figure 36 : Rapport d'Audit Interne.</i>	151
<i>Figure 37 : compte-rendu de la réunion de validation.</i>	150
<i>Figure 38 : Cahier des recommandations</i>	154

Les
annexes

Les annexes :

ANNEXE 0 : DIAGRAMME D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE



ANNEXE 1 : ILLUSTRATION LETTRE DE MISSION / ADG



DESTINATAIRES : PREMIER
RESPONSABLE DE LA STRUCTURE
OU SOCIETE A AUDITER

Direction Centrale Audit Groupe

N° _____/ADG-05

Objet : Objet de la Mission

Conformément au plan d'audit, approuvé par le Président, la Direction de l'Audit est chargée de l'audit de xxxxxxxxxx (intitulé).

Les objectifs généraux de la mission sont (à préciser si les éléments de la demande d'audit le permettent).....

Cette mission, supervisée par xxxxxxxx, sera conduite par xxxxxxxxxxxx, chef de mission. Les autres membres de l'équipe d'audit sont : xxxxxxxxx, xxxxxxxxx et xxxxxxxxx.

La mission se déroulera du JJ/MM/AA au JJ/MM/AA. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la(les) période(s) duau(et du au).

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi même vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Central Audit Groupe,

ANNEXE 2 : ILLUSTRATION LETTRE MISSION / AUDIT ACTIVITES



**DESTINATAIRES : PREMIER
RESPONSABLE DE LA STRUCTURE
OU SOCIETE A AUDITER**

Direction Audit des Activités

N° _____ /

Objet : Objet de la Mission

Conformément au plan d'audit, arrêté par le Président, la Direction de l'Audit est chargée de l'audit de xxxxxxxxxxxx (intitulé).

Les objectifs généraux de la mission sont (à préciser si les éléments de la demande d'audit le permettent).....

Cette mission, supervisée par xxxxxxxx, sera conduite par xxxxxxxxxxxxxx, chef de mission. Les autres membres de l'équipe d'audit sont : xxxxxxxxx, xxxxxxxxx et xxxxxxxxx.

La mission se déroulera du JJ/MM/AA au JJ/MM/AA. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la(les) période(s) duau(et du au).

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi même vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Audit de l'Activité XXX,

**ANNEXE 3 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN PRELIMINAIRE AVEC LE
MANAGEMENT**



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management :

Rappel des Objectifs généraux de la mission

- Origine de la mission (commanditaire ou motivation)
- Objectif(s) à atteindre
- Bénéfices attendus des recommandations de l'audit

Eléments identifiés lors de la phase d'étude

- Données chiffrées et évolution
- Caractéristiques
- Préoccupation des principaux responsables audités

Axes et périmètre de travail et d'investigations de l'Audit

- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit
- Description des objectifs d'Audit : cf. Tableau des Risques

ANNEXE 5: NOTE D'ORIENTATION



DESTINATAIRES : COMMANDITAIRE
DE L'AUDIT

DIRECTION

N° ____ /

NOTE D'ORIENTATION

Conformément au plan d'audit, (ou suite à) et après étude préliminaire auprès de l'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission : (intitulé)

Objectifs généraux : (ex. sécurité des actifs, fiabilité des informations, respect des règles et directives, optimisation des ressources...)

Objectifs spécifiques :

Champ d'action :

ANNEXE 6: COMPTE-RENDU DE REUNION D'OUVERTURE



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Compte-rendu de réunion d'ouverture :

Participants :

Points abordés :

- Présentation succincte des auditeurs, leur expérience, leur fonction
- Identification des audités et de leur fonction
- Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte
- Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des audités
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission
- Traitement des aspects logistiques (quel bureau, horaires, ligne téléphonique...) et prise des premiers rendez-vous
- Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement des phases suivantes

Conclusions :

- Eventuelles contraintes de réalisation
- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit
- Rendez-vous pris
- Règles de fonctionnement logistique établies

ANNEXE 7: FEUILLE DE COUVERTURE DE TEST



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Feuille de couverture de test : TEST N°

Réf. / Commentaires

Objectif :

Modalités d'exécution du test :

Résultats :

Conclusions :

ANNEXE 8: COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Compte-rendu d'entretien :

Participants : Auditeurs :

Audités :

Date de l'entretien :

Thème de l'entretien :

Conclusions :

ANNEXE 9 : FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME FRAP



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
F.R.A.P. N°**

Problème :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandation :

Soumise à avis de l'audité :

Nom :

Date :

ANNEXE 10: COMPTE-RENDU DE REUNION DE CLOTURE DE PHASE DE VERIFICATION



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Compte-rendu de réunion de clôture de phase de vérification :

Participants :

Points à aborder :

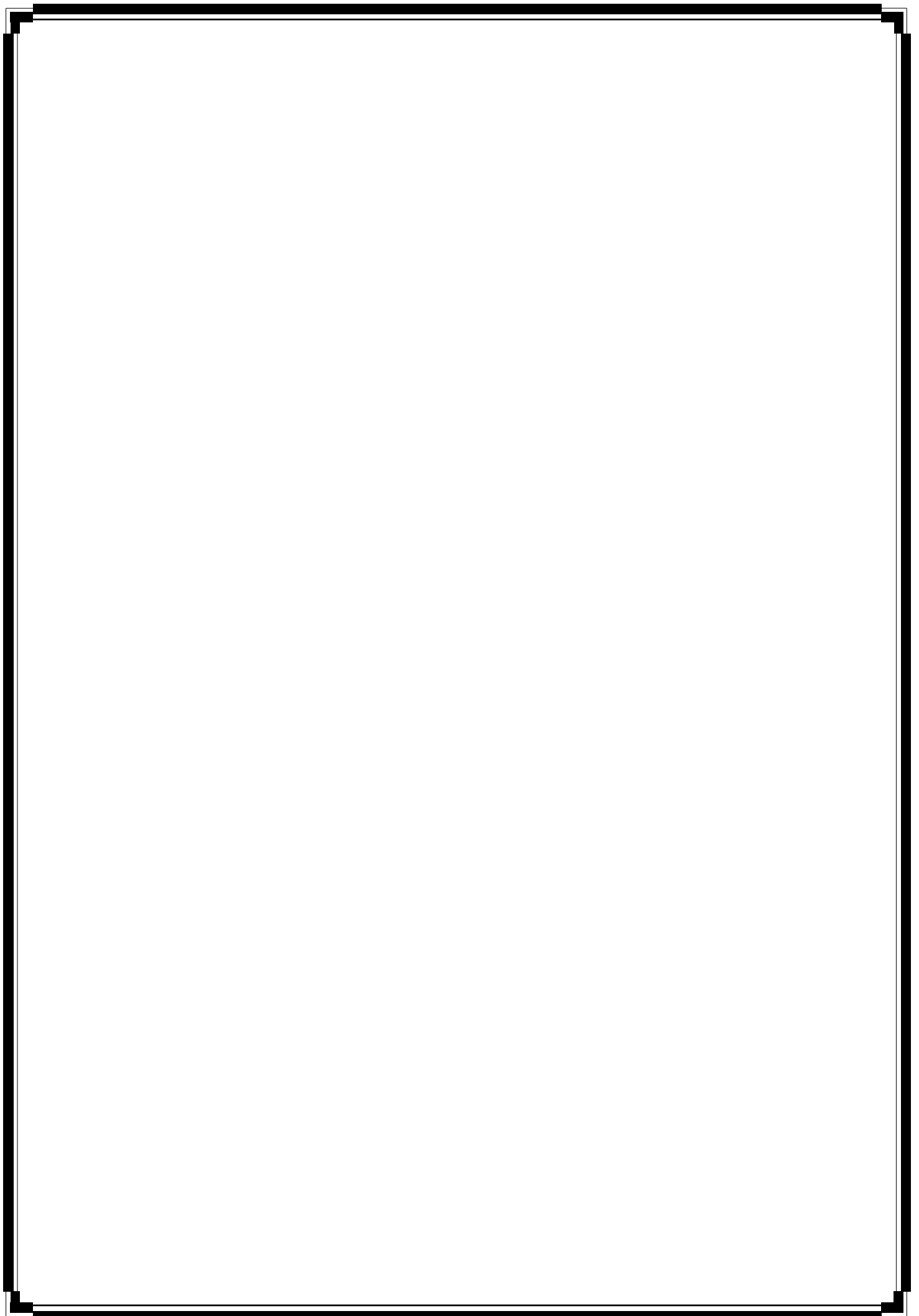
- Remercier le Directeur pour son accueil et sa coopération lors de la mission
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu.

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

Conclusions :

•



ANNEXE 11 : COMPTE-RENDU DE REUNION DE VALIDATION



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Compte-rendu de réunion de validation :

Participants :

Points à aborder :

- Rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées, les sites audités
- Indiquer les forces relevées
- Discuter le contenu du rapport d'audit
- Prendre en compte les éventuelles remarques des audités
- Identifier les responsables de la mise en œuvre des recommandations et les délais de réalisation proposés
- Désigner un responsable chez l'audité chargé de fournir le plan d'action détaillé dans un délai si possible compatible avec celui de l'émission du rapport définitif.

NB : Le projet de rapport, objet de la réunion et remis à cet effet, doit être annexé à ce compte-rendu (afin de lever toute ambiguïté sur la version utilisée).

Minutes de la réunion (relevés des observations et commentaires) :

Conclusions :

*La Table
des
matières*

Table des matières :

Remerciement

Dédicace

Sommaire : 5

Résumé : 6

Introduction générale..... 7

Chapitre I : Les Fondements Théorique Sur L'audit Interne, La Prise De Décision Et Sur La Performance De L'entreprise. 10

Introduction : 11

Section I : Notions fondamentales d'audit interne...... 12

I. La naissance et l'évolution de l'audit interne : 12

1. Origines historiques de l'audit : 12

2. histoire de l'audit interne : 12

II. Les définitions : 14

1. Audit : 14

2. Le métier de l'audit : 14

3. Audit interne : 14

III. Les caractéristiques principales de l'audit interne : 15

IV. Principes fondamentaux d'audit interne: 16

V. Rôles et missions de l'audit interne : 16

VI. Les domaines ouverts par l'audit interne: 17

1. L'audit financier et comptable : 17

2. L'audit opérationnel : 17

3. L'audit stratégie : 17

4. L'audit de la gestion : 17

VII. Typologie d'intervention : 18

VIII. Les activités d'audit interne : 18

1. Missions d'assurance : 18

2. Missions de conseil : 19

3. Missions organisationnelles : 19

IX.	L'audit interne en relation avec d'autres fonctions :	19
1.	L'audit interne et l'audit externe :	20
2.	L'audit interne et l'inspection :.....	20
3.	L'audit interne et le contrôle de gestion :	21
4.	L'audit interne et le contrôle interne :	22
X.	Les normes de l'audit interne :	22
1.	Le code de déontologie	23
2.	Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées (série 1 000) : 24	
3.	Les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associées (2000).....	26
<i>Section II : les fondements théoriques sur la prise de décision.</i>		<i>32</i>
I.	Approfondissement de la notion de décision :	32
1.	Qu'est-ce qu'une décision ?	32
2.	L'importance de la prise de décision :	32
II.	Les sources de prise de décision :	34
1.	Expérience personnelle :	34
2.	Les standards et les meilleures pratiques :	34
3.	Les données et les faits :	34
4.	Les modèles d'analyse :	34
5.	Les systèmes experts :	34
III.	Types de décisions :	35
1.	Les différents types de décision sont :	35
2.	Caractéristiques des différents types de décision	35
IV.	Les décideurs :	37
1.	L'univers de La prise de décision :	37
V.	Le processus de décision :	37
1.	La phase d'intelligence :	37
2.	La phase de modélisation ou de conception :	38
3.	La phase de choix :	38
4.	La phase de décision :	38
5.	La phase de contrôle :	38
VI.	Les modèles de prise de décisions :	38
1.	Le modèle classique de rationalité absolue :	38
2.	Le modèle de la rationalité limitée :	39

3.	Le modèle politique et de pouvoir :	39
VII.	Les facteurs qui influencent la prise de décisions :	40
1.	L'information influence la prise de décision :	40
2.	L'expérience et l'intuition des décideurs influencent la prise de décision :	41
3.	Le contexte social influence la prise de décision	41
VIII.	Risque, Jugement et Prise de Décision :	42
IX.	Les biais de la prise de décision :	42
1.	Plusieurs éléments peuvent entraver l'apprentissage de la prise de décision :	43
2.	La prise de décision consiste en une double interrogation :	43
	<i>Section III : les fondements théoriques sur la performance de l'entreprise</i>	44
I.	Définition de la performance :	44
II.	Les composantes de la performance	44
1.	L'efficacité	45
2.	L'efficience	45
	La productivité:	45
3.	La pertinence	45
4.	L'économie :	45
III.	Les objectifs de la performance :	46
IV.	Les types de la performance :	46
1.	Performance organisationnelle	46
2.	Performance stratégique et performance concurrentielle :	47
3.	Performance humaine :	48
4.	Performance interne :	48
5.	Performance externe :	48
V.	Les mesures de la performance :	49
1.	Les critères quantitatifs :	49
2.	Les critères qualitatifs :	49
VI.	Les indicateurs de la performance :	49
1.	Définition d'un indicateur de performance :	49
2.	Les catégories d'indicateurs	50
VII.	Les formes de la performance :	50
1.	La performance clients :	50
2.	La performance actionnaire :	51

3.	la performance personnelle	51
4.	La performance sociale :	51
VIII.	Les actions pour maîtriser et améliorer la performance :	51
1.	La maîtrise de la performance :	51
2.	La responsabilité des acteurs :	52
IX.	Les actions pour améliorer la performance :	52
1.	La nature organisationnelle.....	52
2.	La qualité du système d'information	52
3.	Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion	53
	<i>Conclusion</i>	54
	<i>Chapitre II : Analyse Approfondie de l'Audit Interne : Structure, Méthodes et Influence sur les Décisions et la Performance</i>	55
	<i>Introduction</i> :.....	56
	<i>Section I : l'organisation et les outils de l'audit interne:</i>	57
I.	L'organisation et le cadre de référence :	57
1.	L'organisation du service :	57
2.	L'organisation du travail :	62
II.	Les outils et les techniques de l'audit interne :	64
1.	Les outils d'interrogation.....	64
2.	Outils descriptifs :	68
3.	Les techniques de recherche de preuves :	69
	<i>Section II : Les méthodes et la documentation de l'audit interne</i>	71
I.	Les méthodes de l'audit interne.....	71
1.	Les principes fondamentaux de la méthodologie.....	71
II.	Déroulement de la mission d'audit :	72
1.	Définition de mission :	72
2.	Acceptation de la mission et durée de d'intervention :	74
III.	Processus de conduite d'une mission de l'audit :	75
1.	Phase de préparation :	75
2.	Phase d'accomplissement :	78
3.	Phase de communication :	80
4.	Phase de suivi des actions de progrès :	80
5.	Rapport d'audit :.....	81

IV. Modes opératoires :.....	82
V. Documentation :	86
1. Lettre de mission :.....	86
2. Programme de travail :.....	87
3. Document de travail :.....	87
4. Fiche d'observations :.....	87
<i>Section III : l'impact de l'audit interne dans une entreprise.</i>	<i>89</i>
I. Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne.....	89
1. Définition de contrôle interne :	89
2. L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :.....	89
3. Les éléments du contrôle interne :	90
4. Rôle et responsabilité du contrôle interne.....	91
5. Les principes fondamentaux du contrôle interne :.....	92
6. Objectifs du Contrôle Interne :	93
II. L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision	94
1. Définition de la décision :	94
1) Les étapes de la décision :.....	94
2) Évolution des Attentes envers l'Audit Interne :	95
3) Paroles de Décideurs :.....	96
III. Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.	101
1. Les Définitions du risque d'audit :	101
2. Les différents risques liés à la mission d'audit :.....	101
3. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques :.....	102
4. Les raisons de ne pas recourir à l'audit interne.....	103
La source	105
Conclusion :.....	107
 <i>Chapitre III :Pratique de l'audit interne au sein de SONATRACH / IAP – Boumerdes ..</i>	<i>108</i>
<i>Introduction :.....</i>	<i>109</i>
<i>Section I : Présentation de l'institut Algérien de pétrole.....</i>	<i>110</i>
I. Historique de l'institut Algérien du pétrole :	110
II. Organisation de l'institut algérien de pétrole l'AP :	113
✓ Un Conseil Scientifique.	113

A.	Au niveau fonctionnel :.....	113
	<i>Section II : Méthodologie de l'audit interne et opérationnel du département des approvisionnements.....</i>	<i>115</i>
I.	Généralités sur la fonction achat :	115
1.	Services intervenant dans le processus d'achat :	115
2.	L'organisation typique du département d'approvisionnement:	116
	<i>Section III : la pratique de l'audit interne et son impact dans l'entreprise.....</i>	<i>121</i>
I.	Conduite d'une mission d'audit à SONATRACH/ IAP :	121
1.	Préparation de la mission	121
2.	Réalisation de la mission	122
3.	Conclusion de la mission :	124
II.	Description narrative de département des approvisionnements Sonatrach/IAP :	124
1.	Les commandes :.....	124
2.	La réception des articles commandés :	125
3.	Les entrées en stock :	125
4.	L'enregistrement des factures fournisseurs :	125
5.	Le règlement des fournisseurs :	126
6.	L'analyse des comptes :	126
7.	L'indexation du dossier de mission:	126
III.	Déclenchement de la mission :	127
1.	Nature de l'audit :	127
2.	Objectifs de l'audit :	127
IV.	Phase de préparation de la mission :	127
1.	Phase de réalisation :.....	137
2.	Phase de conclusion :	149
3.	Phase de suivi des actions de progrès :	154
V.	L'impact de l'audit sur Sonatrach en termes de prise de décision et de performance : 156	
1.	Sur Sonatrach/IAP :	156
	<i>Conclusion :</i>	<i>158</i>
	<i>Conclusion générale :</i>	<i>160</i>
	<i>Bibliographie :</i>	<i>162</i>

Les Ouvrages :.....	163
Les mémoires :	163
Site internet :	163
Article :.....	164
<i>La liste des tableaux :.....</i>	<i>166</i>
<i>La liste des figures.....</i>	<i>168</i>
<i>La liste des figures :</i>	<i>169</i>
<i>Les annexes</i>	<i>170</i>
<i>Les annexes :</i>	<i>171</i>
<i>Table des matières :</i>	<i>183</i>