

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management Stratégique

Sujet :

Audit interne et le pilotage dans une entreprise
Cas de NAFTAL

Réalisé par :

Djafer Sabrina

Belkessam Katia

Devant le jury composé de :

Président : Sam Hocine(MCA.UMMTO)

Rapporteur :Sahali Nourredine(MCA.UMMTO)

Examineur : Oussaid Aziz (MAA.UMMTO)

Encadré par :

Mr Sahali Nourredine

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la force et la patience de bien mener ce modeste travail.

Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables et dirigeants de Naftalè- Oued-Aissi Tizi-Ouzou pour leur expertise, encouragement et disponibilité.

On remercie également notre encadrant Mr Sahali Nouredine, pour sa qualité d'encadrement, ses conseils de rédactions et son assistance.

Nos remerciements s'adressent à tout le corps professoral de l'université.

Enfin, un immense merci à nos famille et à nos amis pour leur amour et leur soutien inconditionnel. Leur présence a été une source de force et de motivation.

Merci à tous pour avoir contribué à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce modeste mémoire,

*A la mémoire de mon père, qui a été mon soutien et ma plus grande source
d'inspiration.*

*À ma chère mère et mon frère, pour leur patience, leur amour, leur soutien et
leur encouragements.*

À toute ma famille.

À mes amis, pour leur soutien inconditionnel

Sabrina

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et sincères mots que je dédie ce modeste travail de fin d'étude

A mon cher père,

A ma chère mère

Qui n'ont jamais cessé, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs

Qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite et m'ont éclairé le chemin par leurs conseils judicieux

Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection

Que dieu vous prête bonheur et longue vie

A ma chère sœur et son mari

Qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études

Que dieu les protège et leurs offre la chance et le bonheur

A mes chers oncles, tantes et cousins

Qui sont ma source de l'espoir et la motivation, ceux qui me donnent l'amour et de la vivacité

Que dieu les garde et les protège

A ma chère binôme djafer sabrina

Pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet

A tous mes amis

Qui m'ont toujours encouragé, et a qui je souhaite plus de succès

Sans oublier les professeurs qui m'ont enseigné et conseillé tout long de mon cursus.

Katia

Remerciements

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : APERÇU GENERAL SUR L'AUDIT INTERNE ET PILOTAGE

Introduction 05

Section 1 : Le cadre conceptuelle de l'audit interne 06

Section 2 : Positionnement de la fonction d'audit interne 23

Section 3 : Aspects liée au pilotage 30

Conclusion..... 42

CHAPITRE 2 : LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'ENTREPRISE

Introduction 43

Section 1 : L'efficacité de l'audit interne 44

Section 2 : L'audit interne est une profession encadrée 57

Section 3 : Les principales phases de l'audit interne 70

Conclusion 80

CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL

Introduction 81

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL..... 82

Section 2 : Rapport d'audit interne 95

Section 3 : l'audit interne dans la gestion de l'entreprise 109

Conclusion..... 112

Conclusion générale 113

Bibliographie

Table des matières

Introduction Générale

Dès 1941, J. B. THURSTON, président de l'Institut international des auditeurs internes, nouvellement créé, déclarait avec une étonnante prescience que les opportunités les plus prometteuses pour l'audit interne se trouvaient dans le domaine de l'assistance à la gestion. Plus de 50 ans plus tard, Joseph J. MORRIS, président de l'Institut des auditeurs internes du Royaume-Uni, lui fait écho en des termes plus précis : "En fait, au fil du temps, les auditeurs internes ont progressé dans cette direction, construisant pierre par pierre une structure dont les composantes, l'objectif et la conception sont désormais clairs, même si elle est encore un peu incomplète.

Les mots qui figuraient dans la partie supérieure des éditions précédentes et qui sont toujours d'actualité. Populaire par la multiplicité de ses acteurs, organisée à l'échelle internationale, formée par des spécialistes toujours plus nombreux et dont le champ de recherche ne cesse de s'étendre, elle souffre encore de deux inconvénients : Le premier inconvénient résulte de la sur médiatisation du terme "audit", mot magique, utilisé à des fins et pour des raisons diverses, comme un mot à la mode qui fait l'éloge de celui qui l'emploie. Il fait passer pour un érudit et donne l'impression d'être à la pointe du progrès et des méthodes.

Les experts ont dû clarifier et relativiser les multiples sens du mot. On parle alors d'audits internes, d'audits externes, d'audits opérationnels ou encore d'audits sociaux. Il ne finit pas par héberger un qualificatif réussi.

Le second handicap est de même nature, il soutient que l'audit interne n'est pas toujours appelé « audit interne ». D'autres désignations sont encore utilisées, selon la convention, la culture et le poids narratif.

Les inspections générales, les contrôles généraux, les audits internes et les contrôles internes peuvent recouvrir la même notion.

L'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

L'audit interne est l'un des dispositifs essentiels du système de contrôle interne. Aucune entreprise ne peut donc s'en passer, ne serait-ce que partiellement, sans perdre dans le même temps la maîtrise d'un élément clé de sa survie.

L'auditeur interne agit dans le cadre d'une charte d'audit définissant son indépendance. Lorsque le service d'audit interne ne répond pas aux attentes de la direction générale, celle-ci devrait prendre les mesures adéquates pour le mettre à niveau.

De plus, pour obliger les entreprises à travailler dans le cadre du respect de la fonction d'audit interne l, on trouve que, le droit impose à l'entreprise des limitations et parfois des suppressions de ces nuisances à l'audit. Dont, toute entreprise est sensée connaître les textes réglementaires qui lui sont applicables et réaliser une veille juridique dans le but de respecter les prescriptions.

Ainsi, partant de ce que nous venons d'évoquer ci-dessus, notre préoccupation est de savoir la prise en considération l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance; dont on peut la formuler en question suivante : est-ce-que l'audit interne donne une satisfaction a l'égard de la performance de l'entreprise NAFTAL Pour répondre à cette question ; on peut la diviser en questions suivantes : Que renferme la notion d'audit ? Quelle est la place qu'occupe l'audit interne au sein de l'entreprise NAFTAL? Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne au sein de l'entreprise NAFTAL ? Quels sont les moyens de réalisation d'un meilleur audit interne ?

Nous allons, dans le cadre de notre étude, essayer de répondre à la problématique principale, en présentant dans un premier temps La première partie ; comporte deux chapitres ; et concerne le concept de l'audit interne et le rôle de l'audit interne dans les dispositifs de l'entreprise.

C'est dans cette partie où il sera question pour nous de parler de l'approche conceptuelle de l'audit interne, puis une deuxième partie consacré a l'analyse empirique de notre thématique qui portera en premier lieu la méthodologie de travail, puis un deuxième chapitre qui portera sur l'analyse et la collecte des données pour présenter les résultats des différents questions abordé durant note étude empirique.

1- Les hypothèses

Ainsi, nous avons essayé de donner comme réponse préalable aux questions subsidiaires précédentes les hypothèses suivantes :

- L'audit interne contribue positivement à la performance de l'entreprise, car il identifie et résout les problèmes, améliorant ainsi la gestion et les résultats.
- L'audit interne n'a pas d'impact significatif sur la performance de l'entreprise, car les recommandations ne sont pas mises en œuvre ou ne sont pas efficaces.
- L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise dépend de la manière dont il est conduit, de la qualité de ses recommandations et de la réceptivité de la direction.

2- Choix et intérêt du sujet

Le choix porté sur ce thème n'est pas fortuit, c'est pour plusieurs raisons que nous nous sommes intéressées à ce sujet :

- Cette courte formation sera pour nous l'occasion pour mieux asseoir nos connaissances théoriques dans le domaine d'audit interne qui est en relation directe avec notre spécialité, et surtout les confronter à des situations réelles et concrètes ;
- Aussi, l'exclusivité et l'importance qu'a connu l'audit interne récemment nous a poussé à faire une formation de qualité dans ce domaine afin d'enrichir notre expérience dans l'attente d'exercer la profession d'audit d'une façon efficiente dans un avenir proche.

3- Les objectifs

L'objectif général de ce mémoire est d'enrichir nos connaissances à propos l'engagement de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou. Dans la fonction de l'audit interne à travers l'amélioration de l'impact de cette activités sur la performance de NAFTAL, et ce grâce aux personnels spécialisés et compétents qui ont pour rôle d'innover et de trouver des solutions qui permettent à l'entreprise de réaliser ces objectifs, et ainsi d'avoir l'occasion de la mise en place des projets qui ont pour but d'améliorer la performance général de l'entreprise.

Les objectifs spécifiques que nous avons fixés sont : L'impact de l'audit interne sur la gestion de l'organisation ; Savoir si la contribution de l'audit permet un meilleur contrôle des

établissements concernés ; Distinguer les différentes missions spécifiques sur laquelle s'applique la notion de l'audit.

4- Méthodologie de travail

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour une approche descriptive afin de décrire l'ensemble des étapes de création de la structure d'audit interne au sein de l'entreprise d'accueil, nous avons utilisé aussi une approche analytique qui nous a permis d'analyser les données et ressortir des recommandations concernant cette mise en place.

Afin d'accomplir notre travail de recherche soit du côté théorique ou pratique, nous avons utilisé quelques outils importants dans la recherche scientifique. Ces outils sont comme suit : - La recherche bibliographique : comprend la consultation des ouvrages, des documents officiels, des sites internet, des travaux de recherche universitaires, des articles, des revues ainsi que tous ceux qui ont une relation directe avec notre travail afin de mieux comprendre notre sujet et bénéficier des études précédentes ; - L'entretien : nous avons fait un entretien direct avec le responsable de l'audit interne où nous avons pu dessiner les grandes lignes de notre travail.

Chapitre 1

Aperçu général sur l'audit interne et pilotage

Introduction

L'audit interne est devenu aujourd'hui un élément d'une importance majeure au sein des organisations. La mondialisation de l'économie, les crises qui secouent ces dernières années (Enron, WorldCom,...etc.) leur imposent l'introduction de l'audit interne comme fonction stratégique.

Ce premier chapitre aura pour objectif de définir et de cerner le concept d'audit interne. Nous essayerons d'aborder des généralités sur la fonction de l'audit, à travers deux sections

Dans la première section, on présentera un aperçu général sur l'origine, l'évolution de l'audit interne, quelques définitions, les normes international pour la pratique professionnelle d'audit interne et enfin les outils et techniques utilisées pour effectuer une mission d'audit.

La seconde on va la consacrer en particulier à la place d'audit interne dans une organisation, la structure organisationnelle d'audit interne, le rôle d'audit interne et enfin les caractéristiques d'audit interne.

Et nous essayerons également d'aborder dans ce chapitre des généralités sur le pilotage à travers une section.

Dans cette section on voir quelque définition, objectifs, contexte, principes du pilotage, les outils de pilotage son processus, système de pilotage et enfin le cycle de pilotage.

Section 1 : Le cadre conceptuelle de l'audit interne

Le terme d'audit interne qui constitue l'objet de notre réflexion a des origines anciennes développées à travers le temps. Il est donc nécessaire de le définir, et de présenter un aperçu historique sur son origine.

Le caractère universel de l'audit interne fait que ses activités sont conduites dans différents environnements juridiques et culturels, dans des organisations dont l'objet, la taille et la structure sont divers. Pour éviter que l'éthique et la pratique de l'audit interne ne soient influencées par chaque environnement, un ensemble de textes a été mis en place pour régir la fonction : le référentiel de l'audit interne. Cet ensemble de document explicite tout ce qu'il faut savoir et respecter pour la pratique de l'audit interne.

1-1 Définition de l'audit interne

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept. Cependant, compte tenu de leur exhaustivité, nous ne reprendrons que les plus importantes :

Selon l'IFACI :

« L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise, cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles »¹

Selon l'IIA :

L'Institute of Internal Auditors (IIA), dont l'une des missions principales est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles de l'audit, a proposé en 1990 la définition suivante : « L'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée au sein d'une organisation, au service de celle-ci, pour examiner et évaluer les activités de l'organisation. L'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. A cette fin, l'audit interne leur fournit des

¹ CHAOUCH, (Abdelaziz) : Thèse doctorat : Essai de mise en place d'une cellule d'audit interne, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2005, P.10.

analyses, appréciations, conseils et informations concernant les activités revues. L'objectif de l'audit inclut la promotion d'un contrôle efficace à un cout raisonnable.»²

Mais la définition officielle la plus récente est celle qui a été donnée par l'IIA le 29 juin 1999 et traduite par le conseil d'administration de l'IFACI le 21 mars 2000 : « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »³

Selon Olivier Lemont, « l'audit interne est une activité indépendante, objective et impartiale, exercée dans une organisation (entreprise, organisme, ...), par des personnes formées, le plus souvent de l'organisation et en équipe; menée pour produire de la valeur ajoutée pour cette organisation en lui apportant assurance sur son fonctionnement et conseils pour l'améliorer : l'audit l'aide à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise »⁴

1-2 L'origine et l'évolution d'audit interne

1-2-1 l'origine d'audit interne

Le terme « Audit », remonte à l'antiquité, il vient du latin « Audire » qui veut dire (écouter). En effet il a le même âge que l'administration et plus exactement de la comptabilité, qui, de tout temps, dû être sincère, complète et régulière.

Ce terme remonte en effet vraisemblablement à une pratique romaine du contrôle, au nom de l'empereur, des comptabilités et de la gestion des administrations.

Cette tradition s'est ultérieurement répandue, tout d'abord exclusivement dans les administrations. Puis après l'événement du capitalisme et de l'actionnariat public, des prescriptions légales ont prévu l'intervention de réviseurs comptables pour les sociétés par actions dont le capital était ouvert aux publics.

² BOUDRIGA, (Zied) : Audit interne : organisation et pratiques, collection Azurite, Tunisie, 2012, p.134.

³ <http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentationprofessionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne>

⁴ 8 LEMONT, (Olivier) : l'audit interne, édition e-theque, Onnaing, 2003, P.03.

L'éclosion de l'audit vint avec la formation des grandes entreprises qui doivent rendre comptes à divers intéressés, puissance publique, associés, investisseurs, créiteurs, divers, etc... seul des chiffres significatifs et résumés doivent être fournis à ces partenaires d'où le premier rôle des auditeurs est de donner leur caution à ces chiffres.

De la fiabilité des documents comptables, l'audit s'est ensuite progressivement étendu à l'appréciation du contrôle interne c'est-à-dire à la fiabilité de l'information de gestion en général et au respect des procédures internes

1-2-2 L'évolution d'audit interne

Le temps est révolu où le déclenchement d'un audit interne était reçu par les audités comme un signe de suspicion à leur égard. Aujourd'hui, le regard de l'audit interne, regard particulier mais professionnel, est apprécié comme un examen salutaire, l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée. Profession créatrice de valeur ajoutée l'audit est un partenaire de la direction générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation et la gestion des risques Issue du contrôle comptable et financier, la fonction d'audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations. L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'organisation. Il intervient historiquement dans tous les domaines financiers : comptabilité générale, comptabilité analytique et information de gestion, trésorerie, crédit /comptabilité/recouvrement clients, aide aux acquisitions et cession. Celui-ci intervient de nos jours dans tous les domaines de l'organisation. Toute entité, activité, fonction et processus sont concernés par les investigations de l'audit interne.⁵

1-3- norme internationale pour la pratique professionnelle d'audit interne

1-3-1 codes de déontologie

Le code de déontologie régit le mode d'exercice de la profession d'audit interne (déontologie professionnelle) ou l'activité en vue du respect de l'éthique. C'est un ensemble de droits et devoirs qui régissent la profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports

⁵ SCHICK P., VERA J., BOURROUILH-PAREGE O., «Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, P30-31

entre ceux-ci et leurs clients, c'est-à-dire les attitudes des personnes et des entités qui fournissent des services d'audit interne.

En effet la déontologie (du grec deon-ontos, ce qu'il faut faire, et logos, discours) est la science morale qui traite des devoirs à remplir.

Le terme déontologie professionnelle fait référence à l'ensemble de principes et règles éthique (code de déontologie) qui gèrent et guident une activité professionnelle. Ces normes, sont celles qui déterminent les devoirs minimums exigibles par les professionnels dans l'accomplissement de leur activité.

Il ne faut pas confondre déontologie professionnelle avec l'éthique professionnelle ; l'éthique professionnelle est une discipline qui étudie les contenus normatifs d'un collectif professionnel c'est-à-dire que son objet d'étude est la déontologie professionnelle ; alors que, la déontologie professionnelle c'est l'ensemble de norme appartenant à un collectif professionnel.

Le code de déontologie a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Le code de déontologie décrit les principes et les espérances concernant les attitudes des personnes et des entités qui fournissent des services d'audit interne.

1-3-1-1 Principes

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

- **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau 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 par leurs 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.

1-3-1-2 Règles de conduite

➤ **Intégrité Les auditeurs internes**

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.
- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

➤ **Objectivité Les auditeurs internes**

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.
- Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

➤ **Confidentialité Les auditeurs internes**

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.

- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

➤ **Compétence Les auditeurs internes**

- Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.⁶

1-3-2 Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Les normes décrivent la nature de l'activité d'audit interne et les caractéristiques des acteurs impliqués dans cette activité, elles proposent également des critères de qualité qui permettent d'évaluer la mission d'audit interne.

La mission, les pouvoirs et la responsabilité de l'activité de l'audit interne doit se définir de manière formelle dans une charte, être cohérents avec les normes et dument approuvés par le comité d'audit de l'organisation. La fonction doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur mission. Tous les audits internes doivent être menés avec compétences et conscience professionnelle. L'activité d'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Le directeur d'audit doit élaborer et maintenir un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité, incluant des évaluations internes et externes. Il ou elle doit s'assurer que l'activité d'audit interne contribue à apporter de la valeur ajoutée à l'organisation et suit une approche d'audit basée sur les risques.

⁶ The Institute of Internal Auditors « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles »
Edition 2017

En outre, l'audit interne doit évaluer et contribuer à l'amélioration des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernement de l'entreprise en utilisant une approche systémique et disciplinée.

Préalablement à tout audit, les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail qui précise l'étendue des travaux, les objectifs de la mission, son calendrier et les ressources utilisées.

Durant la mission, les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et enregistrer suffisamment d'informations pour atteindre les objectifs de la mission. à l'issue de l'audit, les résultats doivent être communiqués de manière précise, objective, claire, concise, constructive, complète et en temps opportun. Suite à ces résultats, la direction doit consentir à prendre les mesures susceptibles d'améliorer les contrôles et le directeur de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi pour surveiller et s'assurer que ces mesures prises par la direction ont été efficacement mises en œuvre.

Lorsque le responsable de l'audit interne pense que la direction a pris un certain niveau de risque résiduel qui pourrait ne pas être acceptable pour l'organisation, il ou elle doit en discuter avec la direction. Si la question n'est pas résolue, le directeur de l'audit interne et la direction générale doivent porter cette affaire à la connaissance du comité d'audit à des fins de résolution.

- **Observation**

Les normes s'appliquent à un niveau international, y compris dans les pays où la fonction de comité d'audit n'est pas établie. Les normes se réfèrent génériquement au terme de « conseil » pour désigner tout organe de direction qui joue un rôle équivalent à celui du comité d'audit. Pour les besoins de cette publication, le terme « conseil » a été remplacé par « comité d'audit »

L'IIA recommande fortement le respect des prises de position, des modalités pratiques d'application et des guides pratiques, qui ne sont toutefois pas obligatoires.

- **Prise de position (position papers)**

Les prises de position commentent les rôles et les responsabilités de l'audit interne au sein du gouvernement de l'entreprise, de la gestion des risques et du contrôle, jusqu'à ce jour l'IIA a publié deux prises de position.

- **Modalités pratiques d'application (practice advisories)**

Les modalités pratiques d'application, qui sont remaniées pour plus de clarté, mettent en exergue les meilleures pratiques pour se conformer à la définition de l'audit interne, au code de déontologie et aux Normes-IIA.

- **Guides pratiques (practice guides)**

Les guides pratiques proposent des procédures et des méthodes d'audit pour des domaines déterminés. Une supervision actuelle et stricte assure qu'un IPPF convenable est dispensable tout le temps. Au moins tous les trois ans l'IPPF sera contrôlé globalement et actualisé si nécessaire.

1-4- les outils et techniques utilisés pour effectuer une mission d'audit

Pour bien mener une mission d'audit, l'auditeur interne utilise les outils d'interrogation, les outils descriptifs et techniques.

1-4-1 Les outils d'interrogation

On distingue plusieurs outils d'interrogation, et qui sont : les interviews, les questionnaires d'audit, les sondages statistiques et les outils informatiques⁷

1-4-1-1 Les interviews

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire⁸ :

- Ce n'est pas une conversation : l'auditeur interne n'est pas dans la position d'un journaliste qui interview un homme politique, sur sa demande. Ici c'est celui qui écoute (l'auditeur) qui est demandeur de l'entretien. L'interview d'audit est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.

- Ce n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. C'est la raison pour laquelle il faut vivement déconseiller

⁷ RENARD Jacques, « Théorie et Pratique de L'audit Interne », P331.

⁸ RENARD J., (2009), Op. Cit, pp.335. 336.

l'usage du magnétophone, lequel ne crée pas les conditions d'une bonne interview et le fait ressembler à un interrogatoire de police.

A- Les règles d'une bonne interview

- Il faut respecter la voie hiérarchique : l'auditeur ne doit procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé ;
- Rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- Les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrés seront évoqués avant toute autre chose ;
- Les conclusions de l'interview, résumées avec l'interlocuteur, doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées sous quelque forme que ce soit à la hiérarchie ;
- Conserver l'approche système : l'auditeur devra donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause d'autres personnes ;
- Savoir écouter : l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute ;
- L'auditeur interne qui procède à une interview doit considérer son interlocuteur comme un égal dans la conduite du dialogue.

B- Les étapes de l'interview

Dans le respect des règles antérieures, l'interview se déroule normalement en quatre étapes.

➤ Préparation de l'interview

-Préparer une interview c'est définir au préalable le sujet d'entretien; préparer l'interview c'est aussi connaître son sujet et cela recouvre deux éléments :

- Connaître la personne que l'on va rencontrer : quelles sont ses activités, ses responsabilités, sa place dans la hiérarchie ;
- Connaître l'objet de l'entretien, disposer d'informations sur l'activité concernée, apparaître comme quelqu'un qui est concerné par cette activité.

- préparer l'interview, c'est ensuite préparer les questions essentielles : il s'agit, compte tenu de la personnalité de l'interlocuteur et du contexte, de poser les bonnes questions pour obtenir la réponse adéquate.

- prendre rendez-vous est un acte indispensable pour un bon déroulement de l'interview. L'auditeur interne ne doit pas se présenter sans prévenir.

➤ **Début de l'interview**

- Il faut commencer par se présenter : l'auditeur rappelle ce qui il est, quel est l'objet de la mission, et ce qu'il vient faire ;

- Dès les premières questions, l'auditeur interne doit s'adapter à son interlocuteur; en ce début d'interview et pour bien positionner ses questions, l'auditeur interne observe les attitudes de son interlocuteur.

➤ **Les questions**

Si les questions ont bien été élaborées, et si elles sont posées à quelqu'un qui est en état de réceptivité, l'auditeur va obtenir l'information recherchée, à condition de ne pas omettre deux précautions à savoir :

- Toujours vérifier que l'on a bien compris la réponse de l'interlocuteur en répétant la réponse enregistrée pour accueillir son approbation ;
- Toujours laisser l'audité s'exprimer. Laisser l'audité s'exprimer implique qu'il ne s'exprime que pour formuler ce qu'on attend de lui. Les réponses doivent être notées par écrit mais sans casser le rythme de l'interview : la prise de note doit se faire en même temps que la prise de parole et les instants de silence sont à proscrire.

➤ **La conclusion de l'interview :**

- Conclure c'est procéder à une validation générale en résumant les principaux points notés pour s'assurer qu'il n'ya pas d'erreur d'interprétation, ni omission ;
- Conclure, c'est aussi demander à l'auditer si quelques autres points ne méritent pas selon lui d'être abordés, s'il n'existe pas en complément des personnes à interroger et des documents à consulter ;
- Enfin, et lorsque tout est dit, remercier l'audité pour le temps qu'il a bien pu consacrer à l'interview.

C- Les questions écrites

Appelés parfois questionnaires, la liste des questions écrites peut précéder l'interview, c'est une façon de la préparer et de réduire le temps passé avec l'interviewé. Cette méthode permet également à celui qui va être interrogé de disposer d'un temps de réflexion dont on peut penser qu'il va contribuer à améliorer la qualité des réponses.

1-4-1-2 Les questionnaires d'audit (check list)

Le contrôle interne nécessite la recherche de toutes les informations valables concernant l'activité étudiée. Afin de réunir ces éléments, l'auditeur dispose d'une batterie de questions pour atteindre le but qu'il s'est fixé, c'est le questionnaire.

Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit est structuré autour de cinq questions :

1. Quoi ? Question orientée sur le travail.
2. Qui ? Question orientée sur l'exécutant.
3. Où ? Question orientée sur le lieu d'exécution.
4. Quand ? Question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution.
5. Comment ? Question orientée sur la méthode de travail.

Le questionnaire répond au besoin de formaliser, normaliser et d'uniformiser l'approche de l'audit par un ensemble d'auditeurs.

La méthode d'approche par les questionnaires dépend de la crédibilité des réponses données par les audités. Le questionnaire n'exonère pas l'auditeur de procéder à la vérification des données collectées.

La forme et le contenu du questionnaire sont révélateurs de l'approche suivie :

- Approche visant à l'universalité de la couverture : questionnaire fermé.
- Approche ad hoc: questionnaire ouvert, instruments pertinents dont l'établissement s'intègre au processus de planification de la mission. Ils sont ajustés aux différentes phases de l'audit :

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.... Le questionnaire devient alors un outil de qualification des points d'audit et des rapports. Il permet de faire des synthèses par nature de risques et de performances.

1-4-1-3 Les sondages statistiques

Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de manière aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon.

La population est l'ensemble sur lequel on effectue la recherche. Cet ensemble peut être composé d'individus, de chiffres, d'objets, ...

Cependant, quelque soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et respecter certains principes. Les 10 commandements du sondage statistique selon B. SAWYER⁹ :

- a) n'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit ;
- b) connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises ;
- c) le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;
- d) pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcerait d'atteindre ou de justifier ;
- e) l'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population. Se trouver en présence d'un échantillon sans « gros clients » alors que ceux-ci représentent 10% de la population « clients » ne doit pas être un élément de trouble ou de doute ;
- f) ne pas extrapoler de façon déraisonnable ;
- g) ne pas perdre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;

⁹ LAWRENCE B. SAWYER, « La Pratique de L'audit Interne », 2eme Edition, institut français de gestion (IFG), IIA, 1976, P123.

h) stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : on ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages au lieu d'un seul ;

i) ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés ;

j) ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.

En effet pour l'auditeur interne, le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur.

1-4-1-4 Les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficile à inventorier que la plupart des services d'audit créent leurs propres outils, plutôt que d'adapter des logiciels peu adaptés à leur fonction. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies¹⁰

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

Enfin, les services d'audit interne sont de plus en plus amenés à travailler en réseau et à utiliser les fonctionnalités de l'informatique communicante.

A- Les outils de travail de l'auditeur

Nous énumérons quelques logiciels, très largement connus sur le marché¹¹ :

- 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.

¹⁰ RENARD Jacques (2004), OP, Cit. P339.

¹¹ RENARD J., (2009), Op. Cit, p.343.

B - Les outils de réalisation des missions

On trouve à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service. Les outils méthodologiques permettant à l'auditeur interne de concevoir son tableau des risques, d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne, de formaliser la feuille de travail ..., sont pour la plupart des logiciels conçus par le service

Quelques logiciels du marché sont de plus en plus utilisés et permettent la réalisation et le suivi des missions et recommandations, mais ils ont l'inconvénient de ne pas toujours être adaptés aux spécificités de l'organisation. HORUS est le plus connu. 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.

C - Les outils de gestion du service

Ces outils sont très largement conçus par le service lui-même car ils sont en fonction de son organisation. Cependant des outils d'éditeurs existent : exemple le logiciel Mission Report.

Le logiciel Mission Report est destiné aux auditeurs afin de leur permettre d'utiliser un outil unique pour la gestion du service, la réalisation de leurs missions, l'édition des rapports et l'archivage des missions.

D - L'informatique communicante

Les auditeurs sont de plus en plus appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils ont à préparer leur mission sur des sites éloignés des entités à vérifier. Ils ont à transmettre des informations d'un site à un autre, adresser leurs rapports aux audités ou aux directions. L'auditeur, de par ses nombreux déplacements et son rôle nomade est donc l'un des premiers consommateurs d'informatique communicante.

Plusieurs technologies sont à sa disposition :

- Les réseaux d'entreprise qui permettent l'échange et la transmission rapide de fichiers;
- Les intranets qui permettent la création de sites dédiés à la direction de l'audit ;
- L'internet qui permet à l'auditeur d'accéder à une multitude d'informations utiles à la préparation de sa mission.

1.4.2 Les outils descriptifs

On distingue cinq catégories qui généralement se complètent: ¹²

1.4.2.1. Les organigrammes

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes et/ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.

1.4.2.2. Le narratif

L'avantage du narratif est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lecteurs). Toutefois, il est généralement difficile à exploiter du fait de lourdeur et du manque de rigueur.

Décrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus. Une autre difficulté du narratif est « jusqu' où faut-il aller dans le détail ? ».

Il est donc souvent plus judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

1.4.2.3. Le Diagramme de Circulation (Flow Chart)

Le diagramme de circulation est un schéma dressé par l'auditeur pour présenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale du cheminement des informations et de leurs supports

Cette méthode de schématisation remplace une longue description et a de nombreux avantages :

- C'est un document figuratif, donc facile à lire et à comprendre ; chaque opération est représentée par un symbole différent : création de document, duplication, comparaison, transmission, archivage,...
- Elle met en évidence les points forts et les points faibles du processus étudié. En effet, les points de contrôle sont clairement identifiés et les interfaces entre les services sont

¹² VALIN G., « Controlor & Auditor », Édition, Dunod, Paris, 2006, pp.179-189

mises en lumière. La schématisation va rendre visibles les anomalies : document inutilisé, absence de contrôle,...

- Les risques d'omission sont minimisés : un document ou un exemplaire ne peut être oublié car le diagramme permet de le suivre à la trace.

1.4.2.4. Les grilles de séparation des tâches

La grille d'analyse des tâches est une photographie à un instant donné de la répartition du travail. Sa lecture permet de découvrir les manquements à la répartition des tâches pour ensuite porter les corrections nécessaires

1.4.2.5. La 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.

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.

1.5. Les techniques de recherche de preuves

Selon l'objectif de la mission d'audit et la nature de l'élément examiné, l'auditeur doit rechercher les éléments de preuves qui justifieront sa position. Les techniques de recherches de preuves sont :

- L'examen physique : il ne faut pas dissocier le contrôle physique du support documentaire qui justifie la propriété.
- La confirmation indépendante : se fait par un tiers, pour attester de l'existence d'un actif, d'un passif ou d'un engagement contractuel ou cautionné.
- La vérification sur document : (audit vertical) c'est la recherche de la justification des écritures comptables à travers l'examen des documents.
- Le contrôle par recoupement interne : dans le but de s'assurer qu'il n'existe pas une variété de présentations différentes de la situation financière de l'entreprise (ex. l'interaction entre les données de la comptabilité générale et analytique).
- Le contrôle mathématique : pour s'assurer de la bonne qualité numérique des comptes.
- Le contrôle de vraisemblance : consiste à s'assurer, à priori, de la validité des informations chiffrées, ce qui permet à l'auditeur d'orienter ses recherches en étudiant les indicateurs suivants :
 - Les ratios significatifs du bilan et leur évolution dans le temps.
 - Les indices du tableau de comptes de résultats et de 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

Section 2 : Positionnement de la fonction d'audit interne

« L'organisation est un ensemble de moyens structurés constituent une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants»¹³

Lorsqu'il y a un service d'audit interne, celui-ci s'insère dans l'organisation il peut adopter plusieurs structures possibles. Le choix sera évidemment en fonction de la culture de l'organisation puisque l'audit interne n'en est que le reflet, ils sont au nombre de deux : la dimension de l'organisation et le choix d'un audit centralisé ou d'un audit décentralisé¹⁴, il est nécessaire avant de le définir de savoir quel est la place de l'audit interne dans l'organisation. En suite de savoir quel est le rôle d'audit interne et ces caractéristiques.

2-1 La place de d'audit interne dans l'organisation

La position du service audit dans l'organigramme de l'entreprise a une influence sur les productions de l'audit. Ainsi que le service ou la fonction audit soit placé sous la supervision de la Direction Générale ou du comité d'audit ou du gouvernement de l'entreprise, de la direction financière ou sous la supervision du contrôle de gestion peut avoir des répercussions sur la qualité et le contenu des audits réalisés.¹⁵

Selon les normes d'audit généralement admises, l'auditeur doit être indépendant des activités auditées ou à auditer. La place du service audit doit être suffisante dans l'organisation pour lui permettre d'assumer pleinement ses responsabilités. L'auditeur doit avoir le soutien de la Direction Générale voir du conseil d'Administration pour bénéficier d'un pouvoir hiérarchique suffisant qui facilitera l'adhésion et la coopération des audités.

L'audit interne occupe une place cruciale au sein de toute organisation. Il s'agit d'une fonction indépendante et objective chargée d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Voici en quoi consiste la place de l'audit interne en quelques lignes :

L'audit interne surveille les activités de l'organisation pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques, aux lois et aux réglementations applicables. Il identifie et présente

¹³ MONEREAU MICHEL, « Management des organisations touristique : 1ere et 2eme années », 2eme edition Bréal, Paris, 2008, P10

¹⁴ RENARD,J, op.cit,2010. P376

¹⁵ Abderrazek souei « généralité sur la fonction d'audit interne ».

les risques auxquels l'organisation est confrontée, afin d'orienter les efforts de contrôle et de gestion des risques. En proposant des recommandations,

L'audit interne contribue à l'amélioration des processus opérationnels, de la gestion des risques et des contrôles internes, ce qui permet une plus grande efficacité et une meilleure utilisation des ressources. Il joue également un rôle clé dans la prévention, la détection et la dissuasion des fraudes au sein de l'organisation, en mettant en place des contrôles internes robustes et en réalisant des investigations en cas de suspicion de fraude.

L'audit interne se distingue par son objectivité et son indépendance, ce qui lui permet d'exercer ses activités de manière impartiale et de fournir des objectifs d'évaluation de l'efficacité des pratiques de gouvernance et de gestion des risques.

L'audit interne est essentiel pour assurer la transparence, renforcer la confiance des parties concernées, améliorer la performance organisationnelle et préserver les actifs de l'entreprise. Il contribue à la bonne gouvernance et à la prise de décisions éclairées en fournissant des informations fiables et pertinentes à la direction et aux organes de gouvernance.

2-2- La structure organisationnelle de la fonction d'audit interne

La fonction d'audit interne est conditionnée par son organisation du fait qu'elle peut être centralisée ou décentralisée. Pour cela, l'entreprise doit choisir l'organisation la plus appropriée tant à sa taille qu'à la complexité de son activité.

2-2-1 L'organisation centralisée de l'audit interne

Dans le cadre de cette organisation, la fonction d'audit interne peut être segmentée en fonction du métier ou compétence ou en fonction du domaine ou filiale.

2-2-1-1- La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence

Ce type de segmentation constitue un atout pour la fonction d'audit interne puisqu'il s'agit de répartir les auditeurs internes selon leur professionnalisme, on peut citer des exemples pour illustrer cette segmentation : des auditeurs informatiques, des auditeurs financiers et comptables, des auditeurs qualité, des auditeurs marketing et ventes... A ce titre, le service d'audit interne est composé généralement d'un responsable de l'audit interne, de plusieurs chefs de mission (ou superviseurs) et d'auditeurs (assistants débutants et confirmés).

2-2-1-2-La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale

Ce type de segmentation consiste à répartir les auditeurs en fonction du domaine d'activité ou de l'implantation géographique. Cette organisation est privilégiée par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes

2-3- L'organisation décentralisée de la fonction d'audit interne

L'audit décentralisé peut être appliqué au niveau des entreprises aussi bien nationales qu'internationales mais avec un service d'audit interne central à la tête des services d'audit décentralisé¹⁶. L'audit décentralisé est généralement adopté lorsque la taille des filiales, l'importance des activités et la complexité des processus l'exigent. En fait, les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne décentralisé sont définis par le service d'audit interne central. D'une façon générale, le service d'audit interne de la filiale a pour objectif de réaliser des missions d'audits opérationnels n'exigeant pas l'intervention des auditeurs centraux. Il peut s'agir d'audits de régularité/ conformité aux lois et aux règlements, tant internes qu'externes, ou d'audits d'efficacité des procédures mises en place¹⁷

Les auditeurs internes décentralisés peuvent faire appel aux auditeurs internes centraux afin de bénéficier de leur appui technique.

Le service d'audit interne central dans une organisation décentralisée a un double rôle:

- Un rôle de l'audit dans la mesure où il doit réaliser des missions d'audit transversaux portant sur des thèmes spécifiques comme le désinvestissement, le changement dans l'organisation ou des procédures;
- Un rôle de management global de l'audit dans la mesure où il doit planifier les travaux de l'audit décentralisé, les organiser, les coordonner et enfin les contrôler.

Il y'a lieu de noter que le service d'audit interne central a quatre missions à remplir¹⁸:

- Une mission de définition des normes ;
- Une mission de la politique et des moyens de la formation professionnelle ;
- Une mission d'Audit de l'audit ;
- Une mission de réalisation des missions spécifiques.

¹⁶ Kagermann. H, Kinney. W, Kuting. K, Weber. C.P, "A conceptual Basis of Internal Audit", Regulatory and Organizational Framework, 2008, p13.

¹⁷ Bertin. E, op.cit, p 31

¹⁸ Renard. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », op.cit, p 374

2.3.1 Première mission : définition des normes

Le service central de l'audit interne est chargé de définir les normes de travail auxquelles chaque auditeur doit adhérer afin de converger les rôles des auditeurs vers un objectif commun.

On peut illustrer la définition des normes à travers des exemples : la méthodologie, le plan d'audit, la structure des rapports, les valeurs d'éthique, etc. Ces normes sont inscrites dans la charte de l'audit et dans le manuel de l'audit.

2.3.2. Seconde mission : définition de la politique et des moyens de la formation professionnelle

Le service d'audit central veille à ce que le niveau des auditeurs soit homogène pour qu'il n'y ait pas de divergence entre les niveaux des groupes. Pour cela, le service central de l'audit définit les moyens nécessaires à la formation professionnelle et la politique en matière de la formation professionnelle (séminaires recommandés, cycle de formation, etc.).

Etant donné que la norme professionnelle de l'audit interne 1210 stipule que¹⁹ les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles, ainsi que l'auditeur interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités, il est évident que la seconde mission s'inspire de cette norme 1210.

2.3.3 La troisième mission

Les services d'audit interne décentralisé doivent faire l'objet de l'audit par le service d'audit interne central pour s'assurer que le système de contrôle interne au niveau des services d'audit interne décentralisé est efficace et efficient . En outre, l'audit de l'audit permet de s'assurer que les deux missions précédentes (définition des normes et la définition de la politique et les moyens de formation professionnelle) sont respectées afin d'assurer un cadre de travail cohérent, efficace, et répondant aux consignes et soucis de la direction générale du groupe, ainsi qu'une politique de coordination. La mission de l'audit de l'audit débouche sur l'élaboration d'un rapport d'audit destiné au service d'audit décentralisé et comportant des recommandations susceptibles de renforcer l'efficacité du service d'audit décentralisé. Dans

¹⁹ IIA, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », 2004,p 05

le but de créer des canaux de communication, les auditeurs pourraient utiliser l'intranet de l'entreprise pour examiner des questions spécifiques avec les autres auditeurs²⁰. C'est une excellente façon d'acquérir et de partager l'expertise car l'intranet permet d'envoyer et recevoir des informations, y compris des fichiers de données de succursales, ce qui permet ainsi de conduire des examens sur place.

2.3.4 Quatrième mission : Réalisation des missions spécifiques (ad hoc)

A coté des missions précédentes, le service d'audit interne central réalise des missions spécifiques ou ad hoc qui conviennent à des situations spécifiques, à des problèmes particuliers et qui n'entrent pas dans le cadre des politiques et des procédures routinières telle que le désinvestissement, le changement des procédures, des missions à caractère très confidentiel, Etc.

Remarque :

Certaines entreprises mettent en place un département hybride de l'audit interne, c'est-à-dire simultanément centralisé et décentralisé, à titre d'exemple : l'entreprise SAP (c'est une entreprise allemande qui conçoit et vend des logiciels,) ayant centralisé la direction et parallèlement l'a décentralisé par région, c'est-à-dire avec des équipes en Allemagne, Etats-Unis, Singapour et Japon²¹.

2-4- Le rôle de l'audit interne

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la bonne gouvernance et le fonctionnement efficace des organisations. En tant que fonction indépendante, il est chargé d'évaluer et d'examiner de manière objective les activités et les opérations de l'organisation pour fournir une assurance et promouvoir l'amélioration continue. Une des principales responsabilités de l'audit interne est d'examiner les politiques, les procédures et les pratiques en place pour s'assurer qu'elles sont adéquates et efficaces pour réduire les risques opérationnels, financiers et de conformité.

L'audit interne identifie les lacunes ou les faiblesses dans le contrôle interne et formule des recommandations pour les corriger, contribuant ainsi à renforcer la gestion des risques et à protéger les actifs de l'organisation. En parlant de risques, l'audit interne joue également un rôle crucial dans la gestion des risques. Il identifie les risques potentiels auxquels

²⁰ Coderre. D, « Internal audit: efficiency through automation », Edition Wiley, United States, 2009, p 60.

²¹ Kagerman. H , Kinney.W ,Kuting. K , Weber. C.P, op.cit, p 13

l'organisation est confrontée, présentant leur probabilité et leur impact, et recommande des mesures pour les atténuer. Cela permet à l'organisation de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques et d'optimiser l'allocation des ressources pour minimiser les pertes potentielles.

De plus, l'audit interne aide à sensibiliser le personnel aux risques et à promouvoir une culture de gestion des risques au sein de l'organisation.

L'audit interne comporte également les performances de l'organisation. Il examine les objectifs stratégiques et opérationnels, les indicateurs de performance et les processus de gestion pour déterminer si les résultats attendus sont obtenus. Ces évaluations permettent d'identifier les domaines d'amélioration et de soutenir l'optimisation des performances globales de l'organisation. L'audit interne communique régulièrement ses résultats à la direction et aux parties concernées. La communication des résultats est essentielle pour informer la direction des constatations, des recommandations et des plans d'action proposés par l'audit interne. Cela permet à la direction de prendre des décisions éclairées, de mettre en œuvre les capacités nécessaires et de constituer la transparence et la responsabilité au sein de l'organisation. Enfin, l'audit interne assure également le suivi et le suivi des recommandations émises lors des audits précédents. Il s'assure que les actions correctives recommandées sont mises en œuvre de manière adéquate et en temps opportun. Ce suivi permet de mesurer l'efficacité des mesures prises et de garantir que les risques identifiés sont gérés de manière appropriée. En somme, le rôle de l'audit interne est de contribuer à la gouvernance, à la gestion des risques et à l'amélioration des performances de l'organisation. Grâce à ses objectifs d'évaluation, ses recommandations et ses rapports de suivi, l'audit interne fournit une assurance et une valeur ajoutée précieuse à l'ensemble de l'organisation.

La mission de l'audit interne est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques²².

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de

²² IFACI.com « les métiers de l'audit et du contrôle internes »

management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité²³.

2-5- Les caractéristiques d'audit interne

« L'audit interne est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseils, menés pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance »²⁴

- **L'universalité** : la fonction d'audit interne s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions. En effet, quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite), sa nature (commerciale, industrielle, services), l'audit interne peut, sinon doit être utilisé pour maîtriser les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- **La périodicité** : l'audit interne est une fonction périodique, ce qui veut dire qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps et cela par rapport aux auditeurs internes, qui interviennent en fonction de la nature et de l'importance du risque à auditer²⁵ ;
- **L'indépendance** : les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent, pour cela le service d'audit interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui confère une indépendance totale vis-à-vis les autres services et lui garantit une meilleure qualité d'intervention dans leurs missions²⁶ ;
- **L'Objectivité** : L'auditeur doit réaliser ses missions et présenter ses conclusions en toute indépendance, honnêteté intellectuelle, loyauté et impartialité. Pour cela, il ne doit pas être dans une position où il est juge et partie, qui risque de compromettre le caractère impartial de son jugement, il doit avoir une attitude non biaisée et éviter tout conflit d'intérêt²⁷.

²³ IFACI.com « les métiers de l'audit et du contrôle internes »

²⁴ Traduction de la définition de l'audit interne version 19

²⁵ SAWYER, (L.B) : La pratique de l'audit interne, IIA, 2ème édition, 1976, p.2.

²⁶ KHALASSI, (Reda), op.cit., p.47.

²⁷ 3 RENARD, (Jacques) : L'AUDIT INTERNE : ce qui fait débat, édition MAXIMA, Paris, 2003, p.239

Section 3 : Aspects liée au pilotage

Le pilotage est essentiel pour s'assurer que la feuille de route, établie par la stratégie d'une entreprise, est bien suivie. Il permet de veiller au respect des objectifs fixés et d'être en mesure de réagir rapidement aux éventuels changements.

3-1- définitions du pilotage, objectifs contexte et principe

D'après DEMEESTERE : « le pilotage est une démarche de management qui relie la stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme le plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité analytique ; qui constitue le contrôle de gestion ». ²⁸

- ❖ le pilotage : peut être défini comme une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets Complémentaires : ²⁹
 - le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'actions comprenant l'élaboration régulière de plans coordonne pour conduire l'entreprise et assurer la mise en œuvre de sa stratégie
 - La construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateur, de performance permettent de mesurer les résultats des actions, en cohérence avec les orientations stratégiques.
 - Le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie, de ces plans d'action, en s'appuyant sur un système de mesure de performance et sur un ensemble de pratique et de méthode d'analyse et de résolution de problème d'animation et de coordination.
- ❖ Piloter : c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettant d'apprendre collectivement : ³⁰
 - A agir ensemble de manière performante,
 - A agir ensemble de manière de plus en plus performante.

²⁸ Alazard, Séparai .S,Op.Cit, P.23

²⁹ Demeestere.R, Larino.P, Mottis .N, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise »,3ème édition,Dunod,Paris,2006 P.13

³⁰ Larino.P, « méthode et pratique de la performance »,3ème édition, P.2

3- 1-1 Objectifs de pilotage

- S'assurer que la stratégie est respectée dans sa mise en œuvre opérationnelle. Ce contrôle envoie un signal clair aux parties prenantes (les managers et leurs équipes) de l'exécution de la stratégie. Un acte de management fort pour le pilotage de l'entreprise.
- Mesurer les progrès par rapport aux objectifs et procéder à des ajustements si nécessaire. Pour maintenir l'entreprise sur la bonne voie et atteindre ses objectifs, il est essentiel de surveiller régulièrement ses performances et d'ajuster la stratégie le cas échéant, il est important de suivre l'évolution des résultats d'une stratégie dès son lancement afin d'éviter des erreurs coûteuses
- Identifier les opportunités d'amélioration. C'est également l'occasion de réfléchir à ce qui a été fait jusqu'à présent et d'identifier les domaines dans lesquels des actions correctives peuvent être apportées
- Anticiper les changements du marché. Dans un environnement qui évolue rapidement, le chef d'entreprise doit constamment surveiller et adapter la stratégie de son organisation.
- Suivi des budgets : prévisionnel, réalisé et écarts.
Pour s'assurer d'une bonne gestion des ressources financières (et de la trésorerie).

3-1-2- Le contexte du pilotage stratégique

Notre époque se caractérise par des mutations profondes, changeant toujours plus nos horizons et bouleversant nos quotidiens. Chaque jour, nous devons adapter nos modes de pensée et nos comportements habituels afin de :

- Recenser les acteurs clés de l'environnement ;
- Se focaliser sur les avantages concurrentiels ;
- Sélectionner l'information pertinente ;

Ces mutations de nature diverse (économique, financière, technologique, culturelle, etc.), n'épargnent aucun domaine d'activité et leur portée est de plus en plus profonde.

Deux (02) mutations essentielles impactent les choix stratégiques des entreprises :

- **Les évolutions juridiques**, parce qu'elles modifient considérablement les règles du jeu ;

- **Les nouvelles exigences du consommateur**, parce qu'elles conduisent les entreprises à repenser leurs finalités et leur organisation.
- **Les évolutions juridiques**

De nouvelles règles de jeu : Nous prendrons un exemple palpable à ce niveau.

La construction de l'union européenne a eu un effet direct sur nombre d'acteurs et d'entreprises. A titre d'exemple, une des nombreuses dispositions du traité de MAASTRICHT (1992) prévoit la fin de la distribution exclusive pour les concessionnaires automobiles. Les concessionnaires, jusqu'alors exclusifs, auront le loisir de distribuer des marques concurrentes. Le distributeur qui n'aurait pas intégré dans sa stratégie cette évolution, se mettrait automatiquement en difficulté concurrentielle par rapport à ceux qui l'auraient assimilée.

De même que la nouvelle étape symbolique de la mondialisation des échanges, les quotas imposés au Japon ont été supprimés au 1er Janvier 2000, provoquant des ruptures d'autant plus importantes sur les marchés que le marché automobile asiatique est saturé ou encore solvable (Chine).

Si l'on ajoute à cela le passage à l'euro, la rupture « technologique » et ce qu'elle implique en matière d'information du consommateur (et de comparaison), on peut affirmer que le paysage concurrentiel mondial est durablement modifié.

Le secteur public est loin d'être exclu du mouvement, particulièrement les services publics en réseau, tels les transports, le courrier, l'énergie ; qui doivent intégrer la dérégulation des activités et son corollaire, le phénomène concurrentiel.

- **Les nouvelles exigences du consommateur : Repenser la finalité et l'organisation de l'entreprise**

L'épisode de la « vache folle » est significatif de ces nouvelles exigences. Il a très largement contribué à développer chez le consommateur l'exigence de sécurité et de respect de l'environnement et de la santé liée à l'acte d'achat.

La « traçabilité » est ainsi devenue une exigence absolue. D'où provient ce que je consomme, quels sont ses différents cycles de consommation et de distribution ?

Le consommateur veut vérifier que le produit qu'il acquiert a été fabriqué, à tous les niveaux de la filière, dans des conditions qui préservent la santé, l'environnement et la morale, lorsque, par exemple, il refuse d'acheter des produits manufacturés, à l'autre bout du monde, par des enfants en situation de quasi-esclavage.

Il est enfin intéressant de noter que l'exigence de sécurité du consommateur (client), dans l'acte de consommation d'un produit ou service prend toutes les formes possibles : juridique, sanitaire, physique, etc.....

Dans des entreprises fortement dominées par une logique de gestion budgétaire, la spécification des conditions de mise en œuvre d'un pilotage stratégique, est incontournable à notre avis. Chaque chef d'entreprise, chaque cadre, doit réellement prendre conscience que dans une économie d'anticipation, le client domine l'entreprise. A ce sujet, il faut affirmer que la tendance dans ce « rapport de force » consiste à comprendre comment le client définit la « valeur » sur laquelle il fonde ses achats.

3-1-3 Les principes du pilotage stratégique

➤ Les conditions de réussite

Le pilotage stratégique offre un ensemble cohérent de réponses. Construit sur des principes novateurs et des méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants, un cadre global pour :

- Renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique ;
- Piloter l'adaptation des processus et des fonctions clés ;
- Stimuler à tous les niveaux, vigilance et échanges sur les résultats, les performances et les variables d'environnement ;
- Favoriser la réflexion et la compétence collectives, au lieu des logiques individuelles (diviser pour régner ? ou fédérer pour...gagner ?)

Le pilotage ne se substitue pas aux méthodes de management connues jusque-là. Il s'appuie sur elles et les remplace dans une vision large de l'entreprise. Il développe le management, renforçant à tous les niveaux les exigences d'ouverture et d'anticipation. Il redonne du sens au rôle des dirigeants et de l'ensemble des responsables. Il leur fournit pour cela un système unique et partagé, une dynamique opérationnelle et réactive, des outils évolutifs.

➤ **Les nouvelles capacités**

Le pilotage stratégique impose une évolution profonde des fonctions des dirigeants, donc de leur comportement. Il leur redonne du pouvoir, en réaffirmant leur rôle spécifique. Mais il réclame d'eux des capacités essentielles :

La capacité d'anticipation Capacité à capter les signes annonciateurs de changement, dans le contexte des métiers de l'entreprise [J. Castelnau, L. Daniel, B. Mettling]

Il faut développer dans l'entreprise une vraie culture du long terme, de l'environnement et de la stratégie. Les dirigeants doivent être des pédagogues de l'anticipation. Pour un dirigeant, l'anticipation sert à capter ces signaux externes pour les traiter avant les autres compétiteurs économiques. Le problème réside dans la complexité de cette fonction de vigie. En conséquence, elle ne peut relever des seuls dirigeants dont la vision est souvent perturbée par de nombreux écrans hiérarchiques et structurels qui se situent entre eux et les marchés.

➤ **La capacité de synthèse**

« La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance. [Charles De Gaulle]

Dans l'entreprise moderne, le problème majeur auquel font face les dirigeants est le flux très important d'informations recueillies chaque jour, de l'entreprise elle-même ou de l'environnement et la manière de le contrôler, le gérer et le trier. Le bon dirigeant c'est celui qui a un esprit de synthèse et sait reconnaître l'importance de chaque donnée et peut l'utiliser au moment opportun.

➤ **L'engagement de résultat**

Le pilotage stratégique requiert une véritable culture de responsabilité axée sur les résultats de l'entreprise.

Un état d'esprit nouveau doit traverser tous les niveaux de responsabilité. Révolu le temps des formules généreuses mais floues. Finis les « on fait ce que l'on peut avec les moyens du bord » !

3-2- les outils de pilotage

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents d'informations, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage³¹

➤ **Les outils prévisionnels**

Ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire.

➤ **Les outils qui comparent les résultats aux objectifs**

Ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives.

➤ **Les outils de performance**

Ils constatent les performances et tendent à fournir des explications. Parmi ces outils :

a)- les systèmes prévisionnels Il existe trois grandes catégories de système prévisionnel :

Le plan stratégique : il a pour objectif de définir à long terme (5a 10 ans) de façon concise et confidentielle l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis des concurrents (acquisition, fusion, partenariat,...).

Le plan opérationnel : ce document a une vision à moyen terme et comprends :

- une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.

- les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement des comptes de résultats prévisionnels.

- **Le budget** constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant à travers des investissements et de l'exploitation.

b)- Les outils de suivi de réalisation Afin de constater et d'analyser à posteriori les performances de l'organisation, il existe différents moyens :

- La comptabilité générale : elle rend compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période par l'intermédiaire du bilan. D'un point de vu du

³¹ Vilain Laurent : thèse professionnelle «le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un TDB prospectifs ».Ecole Mine de Paris. Promotion 2003. P.21

pilotage, on peut reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

- La comptabilité analytique : chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires, sa marge, sa rentabilité.
- Le contrôle budgétaire : il permet, pour une unité de gestion, le suivi de ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitation...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts.
- Le reporting : c'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à une autre.³²
- Le tableau de bord : c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels³³

c)- Les outils d'appui

- **Benchmarking** : ceci consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenus par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autre société.
- **Le reengineering** : il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Le pilotage de l'entreprise, est une démarche cruciale dans l'application de sa stratégie. Pour piloter efficacement, il faut ce doté des outils et des moyens nécessaires.

3-3- Processus de pilotage

3-3-1. Définition du processus de pilotage

Il existe plusieurs acceptions de la notion de processus. Dans notre approche, il s'agit simplement de l'enchaînement structuré des parties d'une transformation, qui mène à un résultat attendu.³⁴

³² Phillippe Lorino , « Le contrôle de gestion stratégique- la gestion par les activités » éditions Dunod 1991 P.102

³³ Phillippe Lorino , « Le contrôle de gestion stratégique- la gestion par les activités » éditions Dunod 1991 P.17

³⁴ D.Feisthammel et P.Massot : « Fondamentaux du pilotage de la performance » édition AFNOR, Paris 2005.p15.

Le processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir les lignes directrices d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités et à analyser et améliorer son fonctionnement.

« Un processus est un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable. »³⁵

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision »³⁶

3-3-2. Les étapes de la réalisation du processus de pilotage

➤ Etablir les lignes directrices

Ce processus de pilotage est souvent désigné avec le terme de pilotage stratégique.

Ce processus concerne le pilotage général d'une entreprise.

La fonction établir les lignes directrices pour but d'établir la stratégie à long, moyen et court terme, qui serve de cadre au pilotage de l'entreprise. Pour établir ces lignes, il faut définir la mission de l'entreprise, son but, sa raison d'être, sa finalité, son métier.

Pour décrire les lignes directrices on se base sur : la stratégie de l'entreprise, les besoins de ses clients et les résultats.

- La stratégie de l'entreprise est définie comme les conditions dans lesquelles elle souhaite mettre en œuvre sa mission.
- Les besoins du client pour les connaître il s'agit de traduire les lignes directrices les attentes de marché sur lequel l'entreprise se positionne à travers sa mission et sa stratégie
- Les résultats de l'entreprise est une donnée entrée de la détermination des lignes directrices.

La fonction d'établir les lignes directrices consiste donc d'une part à identifier, planifier et suivre les actions et ressources nécessaires à la mise en place des lignes stratégiques et, d'autre part, à communiquer les lignes directrices.

³⁵ Alain Fernandez : « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ». 2^{ème} édition ; éditions d'organisation ; 2002, Paris.

³⁶ FONTAINE. K & ZAMBEAUX ; [2005] ; « BILAN SOCIAL ET TABLEAUX DE BORD: des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors série n° 9, Déc. 2005.

➤ **Contrôler et corriger**

Contrôler consiste à détecter des différences entre ce qui est constat et ce qui est attendu.

La détermination des actions à effectuer pour détecter les différences entre ce qui est constaté et ce qu'est attendu sur un produit ou une prestation, doit se faire en partant des exigences qui s'y rapportent (exigences clients, exigences réglementaires, exigences de l'entreprise).

Le contrôle est considéré généralement comme une activité de réalisation, ou une activité opérationnelle et ne pas comme activité de pilotage.

Le contrôle est considéré comme une activité de pilotage, par l'enregistrement des résultats des contrôles d'un processus de pilotage.

Corriger consiste à ramener un produit, une prestation ou une situation d'un état anormal à leur état normal prévus.

➤ **Analyser et améliorer**

La fonction analyser consiste à collecter, à mettre en forme et à examiner toutes les données disponibles pour un processus, afin de déterminer si ce processus est correctement maîtrisé.

La fonction analyser est constituée par les indicateurs. La mise en place de ces indicateurs est d'ailleurs une des activités de la fonction analyser.

La fonction analyser utilisera d'autres sources, comme par exemple les réclamations clients, les suggestions du personnel ou les nouvelles attentes des clients ou du marché.

Après détermination des sources, la deuxième activité de la fonction analysée est le traitement et la mise en forme des données.

Le résultat de ce travail prend généralement la forme d'un tableau de bord.

La dernière activité de la fonction analyser est l'interprétation des indicateurs du tableau de bord.

Cette interprétation doit se faire par rapport aux objectifs. Les objectifs donnent, pour chaque indicateur, le niveau des performances attendues.

La fonction améliorer consiste à déclencher et à suivre des actions à chaque fois que la fonction analyser détecte qu'un processus n'atteint pas ses objectifs.

Les actions déclenchées peuvent être de trois types:

1. les actions destinées à éviter qu'une anomalie ne se reproduise.
2. les actions destinées à éviter qu'un risque ne se réalise.
3. les actions destinées à améliorer les performances.

Le processus analyser et améliorer doit être mis en œuvre au niveau de chaque processus. Son déclenchement doit se faire à une fréquence adaptée au cycle de vie du processus : quotidiennement pour un processus de production de masse à cycle court et trimestriellement pour un processus à cycle lent. La responsabilité de ce pilotage incombe au responsable de chaque processus.

Le processus analyser et améliorer doit également être mis en œuvre au niveau de l'entreprise dans son ensemble, à une fréquence au moins mensuelle. La mise en œuvre de l'analyse et de l'amélioration au niveau de l'entreprise incombe à la direction³⁷

3-3-3 Le Système de pilotage

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage ». Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs. Il est composé des deux sous systèmes suivants :

- **Un sous-système Décisionnel Stratégique :** (SDS), qui fixe les objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets
- **Un sous-système Décisionnel Tactique et Opérationnel :** (SDTO), doté de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant qui mesure le résultat de son action physique

³⁷ Article Hans Brendenburg : « les processus de pilotages ». L'informatique professionnelle .239.décembre 2005.

Les SDTO sont reliés entre eux au sein de « processus décisionnel » par des flux informationnels à la fois denses et bidirectionnels. Cette bidirectionnalité s'explique par la complémentarité qui existe entre décideurs. Ceci fonde la « cohérence » de l'organisation. 38

Le déploiement d'un système de pilotage stratégique est un moyen de s'assurer que toutes les lignes hiérarchiques de l'entreprise restent concentrées sur leur mission. Cela s'applique à la direction généralement, aux départements, services, équipes et individus.

Il est impératif de piloter son système. En effet, la mise en œuvre doit être maîtrisée pour aller au bout de sa démarche. Il est alors possible d'apporter des ajustements, même revoir complètement un point particulier. L'idée est aussi de capter de nouveaux signaux pour alimenter son système de veille.

Il ne faut pas oublier que l'agilité est aujourd'hui une compétence que toute entreprise doit développer. L'environnement actuel l'exige. Les dirigeants et autres décideurs doivent garder un œil attentif sur leur écran de contrôle

Les comités de direction consomment beaucoup d'énergie pour identifier les grandes questions et définir les axes stratégiques majeurs. Une fois que tous les éléments sont définis, la mise en œuvre passe souvent en second plan.

3-4-Le cycle du pilotage³⁹

Plusieurs phases composent le cycle du pilotage :

➤ **Anticiper**

L'estimation du marché, du contexte socio-économique, sont un impact direct sur la vision de l'avenir et des priorités à fixer, anticiper consiste à estimer le niveau des indicateurs compte tenu des évolutions possibles de l'environnement.

➤ **Simuler**

Selon les anticipations, il est possible d'évaluer les conséquences financières des décisions (recruter, investir, mener des opérations marketing) ainsi on peut envisager plusieurs hypothèses d'actions et évaluer leur conséquence, y compris sur plusieurs années.

³⁸ P cohendet

³⁹ Bitta Jugurta, « le pilotage par le tableau de bord », mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion , option management des organisation 2015,P18.

➤ **Affecter des ressources**

Afin d'obtenir le résultat souhaité : il faut investir dans du matériel ouvrir un nouveau bureau en région, recruter un commercial.

➤ **Comparer**

La performance obtenue à celle prévue ; en déduire les causes afin de réajuster dans un nouveau cycle.

Ces phases ne sont pas toujours formelles, parfois elles se combinent. Souvent, le budget est utilisé pour, à la fois construire une vue de l'avenir, simuler, affecter les ressources et servir des références de comparaisons.

Ne s'intéresser qu'à l'analyse des performances passées et prendre des décisions sans anticiper ni simuler revient à conduire un véhicule avec un rétroviseur. En réalité, on l'analyse jamais un indicateur sans se projeter dans l'avenir : comment celui-ci va-t-il évoluer, qu'est-ce qui peut le faire varier, etc. sans indicateur partagé, chacun peut avoir sa propre opinion regardant son propre indicateur et agir de manière erronée.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté d'une manière approfondie les différents concepts de l'audit interne et ses notions de base, d'un autre côté, on a expliqué les différents positionnements d'audit interne.

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

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

Chapitre 2

Le rôle de l'audit interne dans l'entreprise

Introduction

L'audit interne est une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif principal est d'analyser les risques et les déficiences existant dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, mettre en place des procédures ou bien proposer des de nouvelles pistes de réflexions, en vue d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

L'audit interne est considéré comme un levier de développement des entreprises qui permet d'améliorer la qualité du produit ou de services et de réduire l'asymétrie de l'information.

C'est une fonction incontournable dans la recherche et l'amélioration de la performance durable.

Aujourd'hui, l'audit interne est un élément très important au sein des entreprises. La mondialisation de l'économie et les crises économiques enregistrées ces dernières années imposent l'introduction de l'audit comme fonction stratégique.

Nous nous abordons dans ce chapitre trois sections. Au niveau de la première section, nous allons présenter l'efficacité de l'audit interne (Objectifs et définitions de l'audit interne). Nous traiterons dans un second lieu, à travers la deuxième section les différents principes fondamentaux de la méthodologie et la démarche d'une mission d'audit. En dernier lieu, à travers la troisième section nous aborderons les différentes phases de l'audit.

Section 1 : L'efficacité de l'audit interne

L'efficacité se définit par rapport à un objectif donné, indique à quel point est atteinte. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

1.1 L'objectif de l'audit interne et l'efficacité organisationnelle

Selon le père de l'audit participatif Larry Sawyer (le manager et l'auditeur : une association qui résout les problèmes) en prodiguant ses conseils à l'ensemble du management, afin de les aider à se contrôler et de contrôler leur entité en vue d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.⁴⁰

On peut caractériser les objectifs de l'audit interne en 5 apports :

- L'assistance et le conseil au management.
- Promouvoir la culture du contrôle.
- L'accompagnement des changements.
- La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise.
- L'auditeur est un révélateur d'amélioration.

A. Promouvoir la culture du contrôle

La culture est une entité vivante, qui respire. Elle dépend des choix actifs que nous faisons chaque jour au travail. Il est courant que le contrôle interne est l'affaire de tous c'est à dire chaque personne employée à l'organisation doit être impliquée dans ce contrôle interne. Le rôle de l'auditeur interne est d'insuffler cette culture à tous le personnel afin de favoriser l'autocontrôle.

B. L'assistance et le conseil au management

C'est une expertise de soutien qui vise à apporter de la sérénité dans les résultats d'une entreprise. Elle se fait par le conseil, qui est l'opinion exprimée pour engager sur ce qu'il convient de faire.

C. L'accompagnement de changement

L'évolution environnementale qu'elle soit technologique, économique, ou autre à mener les entreprises à se développer et notamment s'adapter de manière perpétuelle avec l'environnement. Il s'agit en particulier de transformations de l'offre de service, modification de l'organisation hiérarchique traditionnelle et évolution du management. A cet égard, l'auditeur interne doit aider l'ensemble du personnel à adhérer dans ce nouveau contexte afin d'assurer la pérennité de l'entreprise .

D. La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise

La prévention des entreprises en difficulté englobe différents processus de prévention, de détection et d'aide aux entreprises. Le rôle prépondérant de l'audit interne réside dans la prévention de toute menace pouvant affecter le fonctionnement de l'entreprise avant qu'elle soit déclenchée.

1.2 Définition de la mission d'audit interne

Selon l'IFACI : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent. »

Une mission d'audit est une succession d'analyses et de synthèses, scandée par les étapes méthodologiques. Préparer les analyses, effectuer les synthèses et assurer la progression, demande l'intervention d'une personne moins impliquée que les auditeurs dans le détail des travaux. Cette supervision est essentielle, elle est normalement assurée par le Chef de Mission.

1.3 Les types de missions d'audit interne

Les missions d'audit interne sont de deux types: Des missions d'assurance et des missions de conseil.

Ces deux types de missions se distinguent par leur finalité. Celle-ci détermine leurs champs et leurs clients. Les missions d'assurance sont destinées à la Direction Générale, le Conseil d'Administration et les audités. Elles concernent tous les champs identifiés lors de la planification après l'analyse des risques et l'intégration des préoccupations du Conseil d'Administration et du management. Tandis que les missions de conseil concernent les

domaines demandés par les opérationnels et les conclusions leur sont destinés. Ces deux types de missions se composent chacun de trois niveaux d'audit

- **Audit de Régularité / Audit de Conformité**

- L'audit de régularité : Il consiste en l'application des règles, procédures, description de postes, organigrammes et systèmes d'information. Il compare la règle et la réalité, ce qui « devrait être » et « ce qui est » par rapport à un référentiel.

- L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité : dans le premier cas, on observe la régularité par rapport aux règles internes de gestion : Procédures, directives, circulaires de l'entreprise et dans le second la conformité avec les lois et la réglementation.

- **Audit d'efficacité/ Audit Opérationnel**

Les audits d'efficacité ou opérationnels touchent toutes les fonctions de l'organisation : Les achats, les ventes, le recouvrement, la maintenance, les systèmes d'information, la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, la gestion budgétaire, la gestion commerciale et le marketing, la gestion du patrimoine, ...etc.

Ce type de missions d'audit interne permet d'avoir une vue d'ensemble et synthétique sur le fonctionnement d'un ensemble d'opérations ou d'activités : « Adéquation des moyens aux objectifs, optimisation des ressources, économies réalisées lors de l'acquisition des ressources, pertinence des méthodes et procédures et la qualité des performances. »⁴¹

- **Audit de Management/ Audit Stratégique**

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

-D'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent, ⁴²

- De la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique.

⁴¹ Ammar.S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie,2007, page 03

⁴² Jacques.R, op, cité,2010 page 50

- D'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de grands groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Pour ce niveau d'Audit, Il ne s'agit pas :d'auditer le Top Management en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques, mais d'observer les choix et les décisions arrêtées par le top management afin de les comparer et d'en évaluer la pertinence eu égard aux moyens et objectifs fixés ainsi que d'attirer l'attention sur les risques ou les incohérences.

1.4 Les caractéristiques d'une mission d'audit interne

La mission d'audit interne est caractérisée par deux critères : le champ d'application et la durée.

1.4.1 Le champ d'application

Pour Jacques Renard le champ d'application d'une mission d'audit peut varier considérablement en fonction de deux éléments clés : l'objet et la fonction.

- **L'objet** : L'objet permet de distinguer les missions spécifiques portant sur un point précis en lieu déterminé et d'une mission générale qui ne procède d'aucune limite géographique.⁴³
 1. Une mission spécifique se focalise sur un aspect précis dans un lieu déterminé. C'est une mission exclusive et original propre a l'entreprise.
 2. Une mission générale est celle qui est considérée dans sa plus grande extension et qui se rapporte à la totalité des cas possibles.
- **La fonction** : on parle de mission uni fonctionnelle ou des missions plurifonctionnelles.
 1. La mission unifonctionnelle, est une mission qui se limite à une seule fonction ou taches spécifique, sans inclure d'autre responsabilités ou rôle. Cela veut dire que la mission se concentre uniquement sur une seule activité ou objectif. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de

⁴³ Oulivier.L « La conduite d'une mission d'audit interne »,Dunod 1995

l'entreprise sont tous deux des missions unifonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité »⁴⁴

2. La mission plurifonctionnelle, cela signifie que l'auditeur chargée de cette mission doit assumer différentes responsabilités et accomplir diverses activités pour atteindre les objectifs fixés. En général on a deux cas

Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils auditent 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 de gestion. L'audit interne doit avoir accès sans limitation, aux documents et données relatifs à la gestion.

1.4.2. La durée

La durée d'une mission d'audit n'est pas fixée par les normes, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à audité, elle peut durer dix jours ou dix semaines ; on distingue des missions courtes pour une durée inférieure à quatre semaines et des missions longues pour une durée supérieure à un mois. On s'exprime donc en heures/auditeur, ou en semaine/auditeurs.⁴⁵

1.5 Le comité d'audit

L'idée de la création d'un comité d'audit est apparue aux États-Unis suite aux scandales financiers de McKesson et Robbins (1938) qui ont conduit chacun de la Bourse New-York (NYSE) et Securities and Exchange Commission (Sec), à recommander la nécessité de la mise en place d'un comité d'audit composé des administrations externes (non exécutifs). C'est-à-dire qui ne sont pas membres de la direction, qui ont pour mission de désigner l'auditeur externe et de fixer sa rémunération dans une tentative d'accroître son indépendance à exprimer une opinion sur les états financiers émis par les sociétés.⁴⁶

⁴⁴ Renard.J ,2010 « Théorie et pratique de l'audit interne »,7^{ème} édition,Eryrolles

⁴⁵ Selmer.C , « Comptabilité et audit »,2^{ème} édition Eryllos,Paris,2005

⁴⁶ Collin.L, Valin. G, « Audit et contrôle interne ; Aspect financiers, opérationnels et stratégique » ,4^{ème} édition,Paris

En 1972, le concept de comité d'audit a reçu beaucoup d'attention lorsque le SEC a mis des recommandations pour la mise en place d'un comité d'audit dont sa composition est limitée aux seuls membres non exécutifs du conseil d'administration.

Jusqu'à présent, il n'existe pas une définition universelle du comité d'audit en raison de la diversité des responsabilités de chaque société mais on peut le définir comme suit :

Le comité d'audit est une commission composée de membres non exécutifs du conseil d'administration, il représente un canal de communication entre le conseil d'administration et l'auditeur externe de la société et en même temps il joue un rôle de contrôle sur toutes les opérations.

Le comité d'audit est à la fois une émanation <structurelle > du conseil d'administration ou de surveillance (composé d'administrateur choisis parmi ceux du conseil) et une émanation (technique) de l'audit.

Le comité d'audit est un groupe de travail issu de l'organe de contrôle d'une société (le conseil d'administration ou le conseil de surveillance) chargé de surveiller la gestion confiée au dirigeant. Il est souvent chargé d'analyser les comptes et le dispositif de contrôle arrêtés par le dirigeant.

Nommé par le conseil d'administration, le comité d'audit a un rôle de :

- Surveillance de l'élaboration et de l'intégrité des informations financières :

Examen du traitement comptable des événements et opérations exceptionnels ou imprévus.

- Surveillance de l'efficacité du système de contrôle interne, ainsi que des processus d'audit interne et externe :

Examen des mesures prises en ce qui concerne la continuité des activités de l'entreprise et du suivi par la direction des dispositifs mis en place.

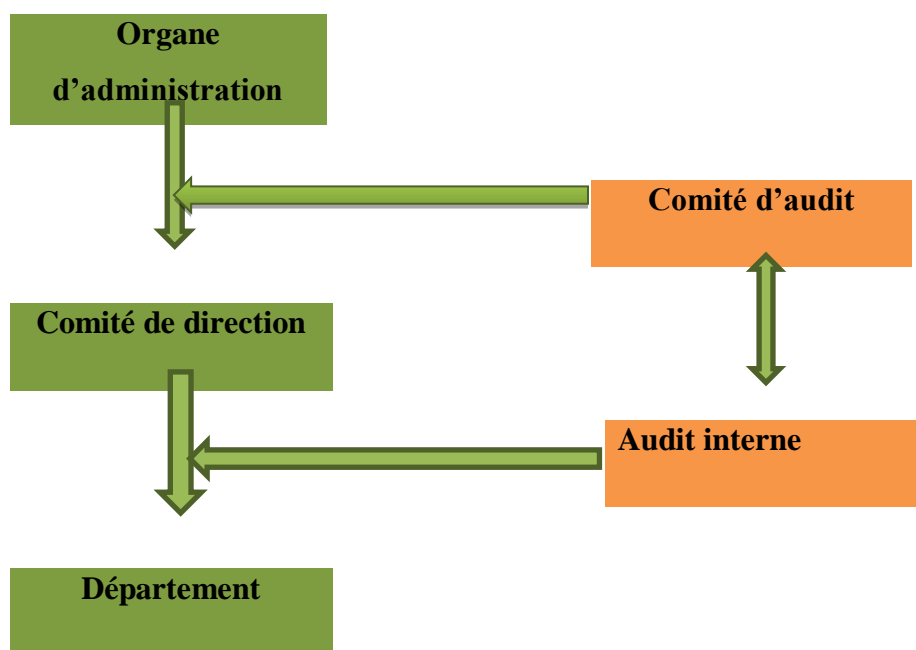
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ainsi que des questions et recommandations formulées par le commissaire :

Examen des risques significatifs, mis en lumière par le réviseur ainsi que des principaux qui seraient susceptibles d'avoir un impact sur l'audit.

-Surveillance de l'indépendance du commissaire

Examen du caractère approprié et non abusif des honoraires, vérification de la mise en place de procédures visant à maintenir l'indépendance du réviseur (respect de dispositions du code de déontologie, signature de la déclaration d'indépendance vis-à-vis de la société auditée, vérification des compétences.)

Figure N°1 : Schéma de l'organisation de l'audit interne au sein d'une entreprise



Source : B. Vessié (2015). Cours d'audit et compétences professionnelles.

1.6. La charte de l'Audit Interne

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte précise le rattachement hiérarchique et fonctionnel de l'Audit Interne et indique sa position dans l'organisation, ainsi que la nature des relations que le responsable de l'audit interne est appelé à entretenir avec le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit. La charte autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions. Elle définit le champ d'intervention de l'audit interne⁴⁷. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de

⁴⁷ Le site internet www.IFACI.com,op, cité page 26

la responsabilité du Conseil. Elle peut être signée par les Directeurs Généraux ou les ministres dans le cas des entreprises et établissements publics.

Les normes du CRIPP, publié en 2008 et revu en 2012 par l'IIA-Global, énoncent ce qui suit :

- Norme 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de déontologie ainsi qu'avec les Normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.⁴⁸

2. Les principes fondamentaux de la méthodologie et la démarche d'une mission d'audit.

2.1 Les principes fondamentaux⁴⁹

La méthodologie va s'appuyer sur une démarche générale qu'il faut ensuite adapter aux spécificités de chaque mission. Cette démarche comporte 5 étapes principales.

2.1.1 L'objectivité

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnel 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 par leur propre intérêt

2.1.2 La rigueur

C'est un devoir envers les audités et envers soi-même, parce qu'il est inconcevable pour la crédibilité de l'auditeur et de la fonction d'audit interne de formuler des observations et des recommandations erronées et non documentées.

⁴⁸ IFACI « La conduite d'une mission d'audit interne » édition Dunod Paris 1995 page10

⁴⁹ Mémoire : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise . Etude cas : Baticompos Beni Mançour Bejaia(2014-2015)

2.1.3 La confidentialité

Les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitime de leur organisation.

2.1.4 La compétence

Les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans les travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

2.2 Les règles de conduite

On douze règles de conduite, elle décline l'application des quatre principes fondamentaux d'une façon claire et pratique, et se résume ainsi :

A. Principe d'intégrité

- Accomplir honnêtement les missions.
- Respecter la loi.
- Ne pas prendre part à des activités illégales; Respecter l'éthique

B. Principe d'objectivité

- Être impartial;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs

C. Principe de confidentialité

- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel.

D. Principe de compétence

- Ne faire que ce qu'on peut faire ;

- Améliorer ces compétences;
- Respecter les normes.

3. Les composantes de l'efficacité de l'audit interne.⁵⁰

L'efficacité est perçue comme le degré de réalisation des objectifs pertinents établis sur la base de critères explicites d'une action ou d'une activité. Dans cette perspective, l'audit interne est efficace s'il contribue à la maîtrise et à l'amélioration des opérations et au renforcement des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'entreprise ou de l'organisation au sein de laquelle cet audit est exercé.

Cependant parler de l'efficacité de l'audit interne n'est pas un sujet facile (Lenz et Hahn, 2015) du fait des multiples travaux déroulés sur le sujet et qui peinent toujours à trouver un consensus non seulement sur ses composantes, mais aussi sur la méthodologie d'évaluation.

3.1.1 Les composantes macro-environnementales de l'efficacité de l'audit interne⁵¹

Plusieurs théories sont généralement convoquées en audit interne. Dans la littérature sur l'efficacité de l'audit interne, on trouve principalement la théorie de l'agence et la théorie néo institutionnel (Salma et Ibrahim, 2018 ;Azzali et Mazza, 2018 Barac et Mbewu, 2017 ;Dhiaet Thuraiya, 2017; Barac et al, 2016; Lenz et Hann, 2015 ;Lenz, 2013 Abuzza, 2012).

La théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) permet de comprendre la relation entre l'auditeur interne (agent) et la direction de l'entreprise dans le but de diluer l'asymétrie d'information entre les parties. L'hypothèse de cette théorie est que les divergences d'intérêt entre individus ou organisations occasionnent des conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains de la coopération..

La théorie néo industrielle de DiMaggio et Powell (1983) a la suite des travaux de fondateur de Meyer et Rowan en 1977 reste la plus utilisée dans les travaux sur l'efficacité de l'audit interne. Cette théorie est utilisée pour comprendre comment des organisations sont influencées par les règles, les normes et les bonnes pratiques réalisées dans leur environnement

⁵⁰www.IJAFAME:International Journal of accounting , finance , Auditing, Management er Economics

⁵¹ Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit www.revuecca.com

3.1.2 Les facteurs micro environnementaux de l'efficacité de l'audit interne

Depuis le début des années 2000, l'audit interne est largement reconnue comme un des quatre mécanismes de la gouvernance d'entreprise aux côtés des autres mécanismes que sont le conseil d'administration avec son comité d'audit, la direction générale et l'audit externe. Néanmoins, la mesure de l'efficacité de l'audit interne reste un sujet qui fait difficilement l'unanimité du fait de son caractère novateur. On retient donc six composantes micro environnementales de l'efficacité de l'audit interne à savoir l'indépendance du service, la compétence, la performance, le soutien de la direction générale, les relations avec l'audit externe.

- **L'indépendance**

Depuis les travaux fondateurs de De Angelo, l'indépendance est retenue comme un critère essentiel de la qualité de l'audit. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne et son équipe doivent démontrer leur capacité à révéler les faits.

- **La compétence**

Elle correspond à la capacité d'une personne à assumer une fonction ou à accomplir une tâche correctement. C'est tout un ensemble de connaissances, d'aptitude et de comportements bien précis. La compétence est identifiée dans la littérature comme la principale mesure de l'efficacité de l'audit interne. De façon générale, on attend d'un auditeur interne qu'il dispose d'une formation académique et professionnelle de qualité. Cette qualité se traduit par excellence par la détention d'un titre de Certified Internal Auditor (CIA).

- **Le périmètre des travaux de l'audit interne**

La définition de l'audit interne décrit son périmètre en lui attribuant la possibilité de réaliser les missions d'assurance et de conseil. Les fonctions de l'audit interne et de son champ d'action ont été élargies pour couvrir plus d'activités dont les missions de conseil. Quel que soit le type de mission, les normes 220 de l'IIA prescrivent que le périmètre d'intervention de la mission doit couvrir les systèmes, les données, les personnes et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers ;

- **La mesure de la performance de l'audit interne :**

La performance de l'audit interne doit être surveillée pour s'assurer qu'elle fournit de la valeur à l'organisation (IIA, 2010). La performance est considérée comme la composante la plus appropriée pour évaluer l'efficacité de l'audit interne, car elle influence de manière significative les aspects de l'information et de la communication du système de contrôle interne ;

- **Le soutien de la direction générale à l'audit interne :**

Toutes les recherches sur l'efficacité de l'audit interne relèvent que le soutien de la direction générale est essentiel pour la fonction. Ce soutien a une influence sur les autres déterminants. C'est la direction qui définit le rôle et les objectifs du service. Bien plus, c'est la direction qui exige et veille à ce que les recommandations de l'audit interne soit mise en œuvre ;

- **Les relations entre les auditeurs internes et les auditeurs externes :**

En audit externe, l'International Standard Audit (ISA) 610 prescrit que le commissaire aux comptes peut recourir aux travaux de l'audit interne. Ces échanges d'informations et de documents permettent aux types d'auditeurs de gagner en efficacité. Ainsi l'audit interne aide l'audit externe à la réduction de son risque de mission, et donc il contribue à la régularité et à la sincérité des états financiers. En contrepartie, les rapports d'audit interne constituent des pistes de l'audit interne pour détecter les risques auxquels l'entreprise est exposée.

4. Les leviers d'efficacité de l'audit interne ⁵²

Les leviers d'efficacité de l'audit interne reposent essentiellement sur trois axes :

- **Les ressources :** premièrement, sur un plan quantitatif, il convient de disposer d'un nombre suffisant de collaborateurs pour réaliser les missions prévues au plan d'audit, celles-ci devant couvrir l'ensemble des risques inhérents aux activités de l'organisation. Puis, d'un point de vue qualitatif, les auditeurs doivent pouvoir mener leurs travaux sans ingérence ni entrave, sans limitation d'accès aux personnes, aux outils, aux systèmes, aux données. L'indépendance dont il est question ici implique que l'audit interne soit positionné sur un plan hiérarchique à un niveau suffisamment

⁵² Pigé.B « Audit et contrôle interne » 3^{ème} édition 2009 EMS, Paris

élevé pour dépasser les barrières et autres cloisonnements hiérarchiques. Enfin, les ressources sont aussi matérielles, que ce soit en termes financiers ou d'outils. Autrement dit, les rémunérations versées aux auditeurs doivent être suffisantes pour répondre aux exigences et aux responsabilités les concernant, tout comme les moyens techniques alloués doivent être suffisamment performants pour contribuer l'atteinte des objectifs de mission.

- **La déontologie** : adopté par l'institut des auditeurs interne et par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (l'IFACI), le code de déontologie s'applique aux personnes et entités qui fournissent des prestations d'audit interne.

Il énonce des principes fondamentaux que les auditeurs internes se doivent de respecter, sous peine d'action disciplinaires.

- 1) Principe d'intégrité
- 2) Principe d'objectivité
- 3) Principe de confidentialité
- 4) Principe de compétence

Le code de déontologie énonce également des règles de conduite, relatives à ces quatre principes fondamentaux, apportant plus de détails sur les comportements qui sont considérés comme éthiques ou non.

- **La technicité** : le métier d'auditeur nécessite d'être un « touche-à-tout » puisque toutes les fonctions d'une organisation sont à auditer, sans pour autant être technicien puisque l'audit s'interdit de s'immiscer dans les traitements opérationnels et dans la gestion. Il faut donc connaître sans exercer, ce qui n'est pas toujours simple pour la bonne compréhension des processus et des risques sous-jacents. Le responsable d'audit interne veillera ainsi, comme l'exigent les normes internationales émises par l'IIA, à ce que l'ensemble des connaissances, des compétences et des savoir-faire sont réunies pour la réalisation des missions eu égard la complexité des thèmes à auditer. En cas d'insuffisance, le recours à un prestataire est nécessaire pour que l'audit soit assisté et ainsi tend vers l'efficacité.⁵³

⁵³ Mr.Ziani.A thèse de doctorat « le rôle l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprise Algérienne »

Section 2 : L'audit interne est une profession encadrée

L'audit interne est une profession qui s'est modelée au fil des ans, en s'efforçant de toujours répondre aux besoins changeants des organisations. L'audit interne est une profession bien organisée, à l'influence croissante.

2.1. L'auditeur est un révélateur d'amélioration

En parallèle des compétences d'audit traditionnelles l'auditeur apportera plus en moins de valeur ajoutée à l'entreprise à son client, selon son savoir-être, sa perspicacité, sa lecture de son événement. La profession d'auditeur interne n'est pas nouvelle et a pourtant connu une grande évolution de son image et de son rôle au fur et à mesure des années.

Comme l'observent G.Sarens et I.De Beelde : « It is clearly demonstrated that internal auditors aspire to this reframing of their role in terms of risk management ». Souffrant ,et ce même encore aujourd'hui d'une image de policier ne veillant qu'au respect des règles, le travail de l'auditeur interne n'est pas toujours perçu à sa juste valeur.

Ces dernières années, l'auditeur a pourtant eu un rôle important à jouer, notamment dans le contexte belge, afin d'éveiller les esprits sur l'importance du l'importance du contrôle interne, et la nécessité de sa standardisation et de sa formalisation. Cela doit avoir lieu non seulement au niveau de la direction, mais également au niveau des travailleurs, afin de créer un climat de confiance et de faciliter la coopération.

Évoluant cependant dans un environnement changeant constamment, les auditeurs internes se doivent donc de s'adapter à ce changement, s'accommodant à de nouvelles régulations et obligations. Puisqu'un changement dans un environnement s'accompagne très souvent de nouveaux risques à pouvoir gérer, les besoins en systèmes de contrôle internes sont de plus en plus indispensables au bon fonctionnement des entreprises.

2.1.2 Les missions de l'audit interne

L'auditeur interne s'intéresse aux systèmes d'information comptable et financière. Lors des audits, il intervient à plusieurs niveaux :

- Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (analyse et vérification de l'efficacité des procédures de contrôle).

- Vérification de la conformité réglementaire et légale des dispositifs mis en place.
- Définition du plan d'audit de l'entreprise et 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 ...).
- Action de formation aux nouveaux outils...

Un bon auditeur interne doit passer tous les services de l'entreprise au peigne fin. Il ne doit rien laisser au hasard afin d'établir une liste exhaustive de tous les points et les faits marquants, les lacunes et les dysfonctionnements.

Les missions de l'auditeur interne sont variées et dépendent aussi de son rattachement hiérarchique. Pour réaliser ses missions il doit effectuer son travail avec objectivité. Pour ce faire, il doit avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugé. Il se doit d'éviter les conflits d'intérêts pour fonder ses constats sur des faits vérifiables et documentés.⁵⁴

2.1.2.1 L'organisation du travail

Organiser le travail d'auditeurs internes est l'étape la plus importante dans le déroulement d'une mission d'audit; l'organisation nécessite :

- La charte d'audit ;
- Le plan d'audit ;
- Le manuel d'audit interne ;
- Les dossiers d'audit ;
- Les papiers de travail ;
- Les moyens matériels.

2.1.3.2. Le plan de l'audit interne

Ce plan est en effet exigé par la norme 2010 : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. ». Le plan d'audit exige certains éléments, à savoir :

⁵⁴ Mr Barnia.M Thèse de doctorat « La création de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne

- un contenu exhaustif ; le plan d'audit d'entreprise doit comporter tous les sujets susceptibles d'être audités.

- un étalement sur plusieurs années (3 à 5 ans) et une analyse globale des risques pour y parvenir;

- une structure prédéterminée.

Le plan d'audit établi et quelle que soit la méthode d'élaboration est un outil de travail indispensable puisque :

- il définit le cadre dans lequel vont travailler les auditeurs ;

- il permet une estimation rationnelle des besoins en hommes ;

Figure N°2 : Exemple d'un plan de l'audit interne

Temps passé exprimé en semaines/auditeurs			Plan d'audit (2006-2010)			Etabli le :		
Audits antérieurs		Coefficient du risque	Missions d'audit	2013	2014	2015	2016	2017
Année	Temps passé							

Source : A. Laghouti (2021).Schémas du management origine et objectifs

2.1.4. La compétence et la conscience professionnelles en Audit Interne

Les auditeurs doivent faire preuve de professionnalisme lors de l'exécution des travaux d'audit qui leur sont confiés. À ce titre, ils doivent être vigilants, rigoureux et agir avec conscience professionnelle. Ils doivent disposer des compétences professionnelles requises pour l'accomplissement de leurs travaux et ce, conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et qualifications professionnelles appropriées telles que le CIA (Certified Internal Auditor) et tout autre diplôme promu par l'IIA ou par d'autres organisations professionnelles appropriées.⁵⁵

La compétence en matière d'audit interne n'est pas individuelle mais collective, c'est-à-dire que l'équipe chargée de réaliser une mission doit collectivement disposer des compétences nécessaires à sa réalisation. Le responsable de l'audit doit faire appel aux services de personnes ou experts externes s'il ne dispose pas de compétences internes pouvant réaliser les missions avec compétence et professionnalisme.

Les auditeurs internes doivent disposer des compétences nécessaires pour la détection de la fraude ou l'investigation dans un environnement favorisant l'apparition de la fraude ou des malversations et maîtriser les outils informatiques d'aide à l'audit et l'audit dans un milieu informatisé. De même, ils doivent être en mesure de juger des qualifications des risques identifiés et de la qualité des dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser et assurer une bonne gouvernance des activités et des opérations de leur organisation.

À ce titre, les normes professionnelles de qualification faisant partie du CRIPP exigent :

Norme 1200 – Compétence et conscience professionnelle : Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

Norme 1210 – Compétence : Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

⁵⁵ Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit

Norme 1210.A1 – Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.

Norme 1210.A2 – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

Norme 1210.A3 - Les auditeurs internes doivent posséder une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles relatifs aux technologies de l'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs internes ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.

Norme 1210.C1 – Le responsable de l'audit interne doit décliner une mission de conseil ou obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

Norme 1220 – Conscience professionnelle : Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité.

Norme 1220.A1– Les auditeurs internes doivent apporter tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- L'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- La complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- L'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- La probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformité;
Le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

Norme 1220.A2 – Pour remplir ses fonctions avec conscience professionnelle, l'auditeur interne doit envisager l'utilisation de techniques informatiques d'audit et d'analyse des données.

Norme 1220.A3 – Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.⁵⁶

Norme 1220.C1 – Les auditeurs internes doivent apporter à une mission de conseil toute leur conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

- Les besoins et attentes des clients, y compris sur la nature, le calendrier et la communication des résultats de la mission ;
- -La complexité de celle-ci et l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs fixés ;
- -Son coût par rapport aux avantages escomptés.

Norme 1230 – Formation professionnelle continue

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

2.1.4. L'indépendance de l'auditeur : une garantie de la révélation des irrégularités

S'agissant de l'indépendance, celle-ci constitue une composante importante de la qualité de l'audit. Selon les termes de Manita et Chemangui , « l'indépendance garantit que manipulations ou d'omissions volontaires suite à des connivences avec l'une des parties contractantes au sein de l'entreprise ».

La littérature et la réglementation s'accordent sur la distinction de deux dimensions touchant à l'indépendance : réelle (d'esprit) et perçue (d'apparence)

L'indépendance réelle contextualise la capacité de l'auditeur à s'assurer du respect des règles en vue de donner une opinion de qualité révélant toutes erreurs, fraudes, manipulations ou collusions des producteurs de l'information financière. Dans leur étude datant de 1995,

⁵⁶ Cadre de référence internationale des pratique professionnels-Edition 2017

Lee et Stone (p. 1170) considèrent l'auditeur indépendant s'il est physiquement et mentalement en mesure de contrôler les comptes puis, d'émettre de façon objective, honnête et impartiale son opinion.

Concernant l'indépendance perçue, selon Lee et Stone (1995), elle est assurée si l'auditeur maîtrise ses relations avec la direction de l'entité auditée. Ainsi, elle correspond au niveau d'indépendance de l'auditeur, tel que perçu par les utilisateurs des comptes annuels.

Au sens de Mautz et Sharaf (1961), l'indépendance suit trois niveaux déclinés comme suis:

- Indépendance dans la programmation des travaux d'audit (programming independence) requérant pour l'auditeur la décision unilatérale du programme d'audit à mettre en place.
- Indépendance d'investigation (investigative independence) qui exige une liberté de collecte et d'évaluation des données jugées significatives par l'auditeur sans aucune interférence ou manipulation par d'agents externes.
- Indépendance dans le reporting (reporting independence) stipulant une liberté dans la communication des résultats de travaux menés par l'auditeur et de son opinion

2.1.5 .Le programme d'assurance et d'amélioration qualité

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité qui touche à tous les aspects de l'audit interne doit être élaboré et constamment mis à jour par le responsable de l'audit interne.

Ce programme est conçu de manière à évaluer :

- la conformité de l'audit interne avec la définition de l'Audit Interne et les Normes.
 - le respect du Code de déontologie par les auditeurs internes.
- Le programme d'assurance et d'amélioration qualité permet de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes les opportunités d'amélioration. D'après les règles incluses dans le CRIPP, comme normes, modalités pratiques et guides de mise en œuvre, il est spécifié que :⁵⁷

⁵⁷ Piot.C, Gouvernance, audit et qualité de l'information financière :De BoeckSupérieur.

- Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un service d'audit interne dont le champ d'action couvre l'ensemble des activités mentionnées dans les Normes et dans la définition de l'audit interne.

-Le responsable de l'audit interne doit s'assurer de la mise en œuvre de processus permettant de donner aux diverses parties prenantes de l'audit interne l'assurance raisonnable que ce service :

- Respecte la charte d'audit interne et, en conformité avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie et les Normes ; fonctionne d'une façon efficace et efficiente.,

- Contribue, aux yeux des parties prenantes, à créer de la valeur ajoutée et à améliorer le fonctionnement de l'organisation.

- Ces processus comportent une supervision appropriée, des évaluations internes périodiques et une surveillance permanente de l'assurance qualité, ainsi que des évaluations externes périodiques.

-Le programme d'assurance et d'amélioration qualité se doit d'être suffisamment détaillé pour couvrir tous les aspects du fonctionnement et de la gestion d'un service d'audit interne.

- Le processus d'assurance et d'amélioration qualité est mis en œuvre

2.2. Les enjeux et les limites du métier

Le métier d'auditeur interne n'est pas évident au quotidien. Les principaux problèmes qu'il peut rencontrer sont :

- Principalement un manque de liberté et d'autonomie : parfois, pour des raisons de confidentialité ou autres, l'auditeur interne ne peut accéder à toutes les informations, proposer les solutions qui lui semblent être les bonnes... il se retrouve ainsi limité.
- La monotonie de ses tâches : ce n'est pas passionnant de se retrouver à observer des personnes qui travaillent. Il est clair que les missions de l'auditeur sont assez répétitives.
- La perception négative de l'auditeur interne auprès des employés : comme nous le disions, il est souvent considéré comme un espion de la direction et il aura du mal à

établir des relations avec ses collègues. Sans oublier le décalage auquel il doit faire face quand il s'agit d'auditer des classes ouvrières différentes de la culture qu'il connaît au niveau du siège social.

L'audit interne est une fonction particulière au sein de l'organisation pour différentes raisons. L'une d'entre elles, et non des moindres, concerne les enjeux liés au métier d'auditeur. Les travaux de l'audit interne s'inscrivent en effet dans des sujets d'ordre stratégique pour l'entité dans laquelle il intervient.

2.2. 1 L'audit interne à l'ère du numérique

La fonction d'audit interne, dans sa mission de sécurisation des opérations de l'entreprise, est confrontée au Digital et aux bouleversements qu'il entraîne dans le domaine de la donnée. Elle doit à ce titre développer sa capacité à identifier et saisir ces nouvelles opportunités, tout en adaptant son dispositif de maîtrise de l'activité à l'émergence de nouveaux risques. Le Digital est à l'origine de nouvelles menaces très directes pour l'entreprise, au-delà des problématiques opérationnelles qui l'obligent à faire évoluer son business model face aux innovations de la concurrence.

1. Face à cette menace, la fonction d'audit interne doit se positionner comme une ligne de défense pour l'entreprise et mettre en place un dispositif de sécurisation approprié sur la base de :
2. La revue des risques de sécurité sur les Systèmes d'Informations (SI) au sein de l'entreprise et avec les tiers.
3. L'évaluation du processus de gestion de crise et des activités de remédiation associées.

2. 3. L'Audit interne et risque management

Les différences et les similitudes ne peuvent être abordées sans avoir préalablement précisé la notion de la gestion des risques.

Le contrôle interne définit la gestion des risques d'entreprise comme « Un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques

conformément au risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

L'extension de la gestion des risques est due au développement d'activités complexes, génératrices de risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement ou mettant en jeu la pérennité ou la rentabilité de l'entreprise.

Les principaux objectifs qui peuvent être assignés à la gestion des risques selon le contexte et le domaine d'activité sont deux :

- La sécurité des personnes : clients ou usagers (par exemple dans l'aviation civile), personnes situées dans l'environnement (par exemple nucléaire ou chimique). La maîtrise du risque écologique et la protection de l'environnement peuvent être intégrées dans cette catégorie d'objectifs.
- La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise : les banques, les sociétés d'assurance, les entreprises tentent de maîtriser le risque financier qui peut compromettre la pérennité de la structure concernée. L'optimisation des coûts générés par la prévention des risques est également un objectif recherché.
- La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise : l'atteinte à la réputation de l'entreprise, à son image, est un risque majeur. On peut alors définir ce risque comme ce qui affecte la confiance à long terme des parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires).
- La sécurité juridique : les professionnels savent que leur responsabilité pénale personnelle ou celle de l'entreprise elle-même peut être engagée lorsqu'un dommage se produit. Apporter la preuve au juge que des mesures de prévention et de gestion.

2.2.4 Le comité d'audit et la gouvernance d'entreprise : Enjeux

Parmi les bonnes pratiques de gouvernance préconisées par les spécialistes et énumérées dans les codes et autres rapports de place, figurent la pratique des comités spécialisés chargés de préparer les décisions du conseil d'administration notamment celles qui

se rapportent aux questions sensibles. Ainsi, il est recommandé pour une entreprise de mettre en place un comité d'audit.⁵⁸

Plusieurs études se sont penchées sur l'efficacité du comité d'audit quant à ses caractéristiques. . Ces caractéristiques se penchent sur la question de l'indépendance du comité d'audit dans le but de limiter le pouvoir et le propre intérêt des dirigeants au détriment des actionnaires.

Plus encore, la résultante de la synchronisation entre le conseil d'administration, de l'audit interne et du comité d'audit et de son impact sur la performance financière constitue un débat continu de la part des chercheurs et des praticiens en la matière. Selon (Gramling et Herman's on), la fonction de l'audit interne peut contribuer à la gouvernance d'entreprise en servant de ressources au conseil et au comité d'audit. Ce rôle est favorisé par la divulgation d'informations et des expertises fournies d'une manière régulière.

Dans ce contexte, l'audit interne sert de support au conseil d'administration et au comité d'audit dans leur mode de gouvernance. La synchronisation entre ses trois composantes maintient la qualité de la gouvernance de l'entreprise. De fait, les entreprises doivent professionnaliser leur système de gouvernance d'entreprise, notamment en appliquant les meilleures pratiques, en la matière, et aussi en considérant les caractéristiques optimales qui confèrent le rôle d'indépendance au conseil d'administration et à ses comités.

2.3 Les interactions de l'audit interne

2.3 .1. Interactions audit interne et comité d'audit

Il existe une relation étroite entre l'audit interne et le comité d'audit, cette relation est basée sur des échanges et des interactions résumés comme suit :

Un comité d'audit efficace, c'est-à-dire indépendant et expert en matière comptable et financière, est susceptible de renforcer le poids et l'efficacité de l'audit interne .Pour cela, l'audit interne doit rendre compte directement au comité d'audit, ce qui accroît son indépendance.

La tenue de réunions régulières entre le comité d'audit et les auditeurs internes est un important moyen d'améliorer l'efficacité de l'audit interne . En raison de la nature sensible

⁵⁸ Pigé.B , Qualité de l'audit :Enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations ,Bruxelles :De Boeck (2011)

des résultats de l'audit interne, les réunions doivent idéalement se dérouler en l'absence des dirigeants. Le niveau d'interaction entre le comité d'audit et la fonction d'audit interne est plus élevé, lorsque le comité d'audit se compose uniquement d'administrateurs indépendants.

L'indépendance des membres du comité est associée avec des variables telles que la fréquence et la longueur des réunions, le caractère privé de ces réunions, et l'implication dans les décisions de révocation du responsable de l'audit interne. La proportion des membres du comité avec une expérience en comptabilité ou en finance est liée à la fréquence à laquelle ils revoient le travail de l'audit interne.

Ainsi, un comité d'audit efficace semble garantir et consacrer l'indépendance de l'audit interne.

Enfin l'audit interne constitue un relais essentiel pour le comité d'audit (IFACI, 2002). Une fonction d'audit interne forte peut accroître l'efficacité du comité d'audit dans l'accomplissement de ses missions. On a montré que le comité d'audit s'appuie sur le résultat des travaux de l'audit interne pour se forger sa propre appréciation de l'efficacité du contrôle interne.

2.3.2 Les relations audit interne – audit externe

L'audit externe dont l'objectif est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et dont l'indépendance est protégée juridiquement et statutairement, est légitimé par le courant disciplinaire partenarial de la gouvernance. Selon cette approche, l'entreprise est conçue comme un nœud de contrats et l'audit externe est un des dispositifs mis en œuvre pour empêcher ou réduire les conflits d'intérêts entre parties prenantes à l'entreprise.

L'audit interne, parce qu'il remplit, à côté d'une mission traditionnelle d'assurance, une mission de conseil, est un mécanisme de gouvernance paraissant légitimé à la fois par le courant disciplinaire et par le courant cognitif de la gouvernance. Selon ce dernier, l'organisation est préhendée comme un lieu de connaissances, et le système de gouvernance devient « l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation ».

L'indépendance de l'auditeur interne n'étant pas garantie juridiquement, et l'auditeur interne étant un membre à part entière de l'organisation contrôlée, on pourrait être tenté de dire que l'aspect disciplinaire est moins « puissant » que dans le cas de l'ensemble audit

interne plus l'audit externe semble constituer un dispositif agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création / répartition de la valeur. Il participerait ainsi à la reconstruction de la vision financière de la gouvernance élargie aux dimensions cognitives.

2.4. Le rapport d'audit

Un rapport d'audit est un document officiel confirmant que les règles de l'entreprise (normes, procédures, directives, etc..) sont respectées. Les rapports sont produits par un prestataire externe ou en interne. Le rapport d'audit comprend souvent une analyse des états financiers, ainsi que des commentaires sur les pratiques comptables et les contrôles internes de l'entreprise. Son but principal est de permettre l'amélioration de la structure. Par conséquent, le rapport devrait effectivement souligner la confusion et le potentiel d'amélioration.⁵⁹

L'objet d'un rapport d'audit est de fournir une évaluation impartiale de la situation financière d'une entreprise ou d'une organisation. Le rapport d'audit est important car il fournit une assurance aux parties prenantes que les états financiers sont présentés de manière juste et appropriée. Il aide également à identifier les faiblesses dans les pratiques comptables et les contrôles internes de l'entreprise, ce qui peut aider à améliorer la gestion financière de l'entreprise.

En fin de compte un rapport d'audit bien rédigé peut aider à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'entreprise et améliorer sa réputation.

⁵⁹ Mikol, A. ,Les audits financiers, Paris :Edition d'organisation

Section 3 : Les principales phases de l'audit interne

La méthodologie de l'audit interne dans les entreprises internationales n'est pas fondamentalement différente de celle des entreprises évoluant strictement sur le territoire national. Cette harmonisation méthodologique a été rendue possible grâce aux normes professionnelles et modalités pratiques d'application (MPA) élaborées au niveau international par l'IIA et niveau de l'union européenne (UE) par l'ECA. ⁶⁰

Toutefois, certaines spécificités culturelles, linguistiques, comptables et fiscales peuvent être observées pour conduire une mission d'audit à l'international.

3.1 Les différentes phases de l'audit

Une mission d'audit interne se déroule en trois phases :

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Phase de conclusion.

Parmi les moyens utilisés dans l'audit on distingue les diagrammes, présentant une source d'analyse d'un circuit de documents, ou d'un enchaînement de procédures ou bien des différentes étapes de déroulement de la mission d'audit.

3.2 La phase de préparation**à. Le choix de l'équipe audités**

Une équipe est constituée en moyenne, sous la responsabilité d'un superviseur lui consacrant une partie de son temps hebdomadaire, d'un chef de mission et de deux ou trois auditeurs.

Il est par ailleurs opportun d'adjoindre à chaque mission des débutants de façon à les initier très tôt du terrain pour leur fonction. ⁶¹

b. La lettre de mission

L'ordre de mission ou bien la lettre de mission, est un document formalisé, c'est le mandat donné par la direction générale à l'audit interne, c'est une contractualisation effective

⁶⁰ International Elisabeth Bertin, op, cit, page 35

⁶¹ Henri.P :Maders et Jean ,op.cit page 187

de la demande, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs, elle comporte toujours les éléments suivants :⁶²

- l'objet et les objectifs de la mission: pour définir les finalités et les objectifs de l'audit;
- le contexte dans lequel, ou sur lequel, l'intervention sera réalisée: donner les éléments clés de l'environnement et les liens avec les objectifs;
- qui fera le travail?, (l'équipe d'auditeurs, le personnel, groupe de pilotage);
- les modalités d'accès à l'information: liste des documents à consulter, liste des personnes à rencontrer.
- la confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des personnes
- la forme de la restitution: orale avant écrit; comme une validation du travail, écrite; le rapport et ses destinataires.
- le calendrier: les points d'étapes plus précis prévus et programmés.

- **Le plan d'approche**

Le plan d'approche servira de base de discussion entre le chef de mission et le responsable de l'audit et représentera, après validation, le contrat de mission de l'équipe d'audit.

Les modalités d'application du plan d'approche s'articulent autour des trois étapes suivantes :

- prise de connaissance du domaine audité ;
- décomposition en objets auditables ;
- Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration.

- **La prise de connaissance du domaine à auditer**

A cette phase, l'auditeur prendra connaissance de la nature de la mission d'audit interne, elle lui permettra de se préparer pour être en mesure d'apprécier réellement les procédures de contrôle interne dans le but de construire un dossier descriptif; car l'auditeur

⁶² IFACI « La conduite d'une mission d'audit interne » édition Dunod Paris 1995 pages 33

interne collecte les précédents rapports d'audit et d'inspection, il réalise d'interviews préliminaires avec les spécialistes du domaine.

- La décomposition en objets auditables

L'auditeur interne décompose chaque activité ou processus auditée en opérations ou domaines successifs, à définir pour chaque opération ses objectifs spécifiques. Ces éléments seront ensuite étudiés tour à tour.

- Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration :

La prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration, consiste à présenter pour chacune des tâches identifiées; l'inventaire des objectifs qui lui sont assignés ainsi que les risques encourus.

Ensuite, pour chaque couple «objectif-risques», il y'a lieu de rechercher les dispositifs de contrôle interne qui garantissent l'atteinte de ces objectifs en évitant la réalisation de ces risques.

b. Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation ou bien le plan de mission, conformément à la norme 2240 « programme de travail de la mission », c'est un programme qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et champ d'action de la mission d'audit.

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit interne sous trois rubriques :

- Les objectifs généraux ;
- Les objectifs spécifiques ;
- Le champ d'action.

Les objectifs généraux

L'audit interne a pour rôle d'évaluer le niveau de contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité,³⁰ les objectifs généraux est un

rappel des objectifs permanents du contrôle interne dont la prise en compte et l'application de façon efficace doit être vérifiée.

- **Les objectifs spécifiques**

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

Pour identifier ces zones à risques l'auditeur interne va devoir procéder à un arbitrage; et de cet arbitrage va dépendre le contenu de son rapport d'orientation. Pour chaque tâche de l'activité à auditer l'arbitrage se fera entre existence ou non existence d'un dispositif jugé nécessaire et qualification importante, moyenne ou faible du risque correspondant.

- **Le champ d'action :**

Pour atteindre ces différents objectifs, l'auditeur s'organise en élaborant un champ d'action pour ses investigations, pour cela il doit désigner les différents points de contrôle devant être audités au cours de la mission.

3.3 Phase de réalisation

La phase de préparation, "garant de la réponse aux objectifs fixés à l'auditeur, étant clairement établi, il est temps de passer à la phase d'audit proprement dit. Cette phase constitue le corps de la mission et occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur, la durée de de cette phase est de 20 à 50% du temps total de la mission.

Les travaux d'exécution de la mission réalisés par les auditeurs sur le terrain, au niveau des structures auditées, se déroulent en plusieurs principales étapes. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture.
- Le programme d'audit.
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).
- Le travail sur le terrain.

3.3.1. La réunion d'ouverture

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficiente de ses ressources, il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting. Elle se déroule chez les audités sur les lieux même où la mission d'audit se déroulera, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer⁶³.

Ainsi ils peuvent leur présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que sera adopté par les auditeurs.

3.3.2 Le programme d'audit

On l'appelle aussi «programme de vérification» ou encore «planning de réalisation»; quelle que soit sa dénomination, il s'agit d'un document interne du service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.⁶⁴

Ce programme d'audit est établi par l'équipe chargée de la mission, sous la supervision du chef de mission.

3.3.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes, cet outil se compose de questions-types :

- Les questions portant sur la fonction stratégique;
- Les questions portant sur la fonction de pilotage;
- Les questions portant sur la fonction de régulation;
- Les questions portant sur la fonction de transformation.

Dans le Q.C.I, une réponse <<oui>> à une question indique une force apparente, une réponse <<non>> une faiblesse apparente. L'auditeur doit donc en tenir compte dans la

⁶³ Hanzaoui. M,audit-gestion des risque et contrôle interne norme ISA 200 ,215 ,330 et 550,Pearson Education ,paris 2005 avec modification ,page 70

⁶⁴ Jacques.R,7ème édition

rédaction de ses questions, L'auditeur ne doit pas oublier de demander aux personnes du domaine audité le degré de satisfaction des bénéficiaires de leur travail, tel qu'ils l'évaluent.⁶⁵

3.3.4. Le travail sur le terrain

Le travail sur le terrain comprend les observations et les fiches d'observation.

3.4.1. Les observations

Les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes, il s'agit d'une observation globale immédiate ou une observation spécifique. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du Programme d'audit.

Dans cette phase, les auditeurs utilisent la "FRAP", ou pour parler clair "feuille de révélation et d'analyse de problème", c'est le papier de travail synthétique qui sert à documenter les dysfonctionnements relevés lors de la mission d'audit interne, la FRAP doit rester brève, l'ensemble des FRAP, après reclassement et tirage, peut constituer le corps du rapport final d'audit interne.

3.3.4.2. Les fiches d'observation

Appelées feuille de révélation et d'analyse des problèmes, ou bien la feuille de risque, c'est un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées, c'est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème, la feuille de risque est :

a) A première vue

Un simple imprimé composé de plusieurs parties dans lesquelles sont réunies plusieurs types d'information: (le type de risques, les faits observés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles, les recommandations, le nom du chef de mission, le nom de l'auditeur, le nom du responsable du domaine audité).

⁶⁵ Henri.p,Mades,audt opérationnel dans les banque les éditions d'organisation, Paris 1994 page130

b) A second vue

Un instrument métrologique précieux car elle va:

- Synthétiser toutes les informations concernant un risque, et donc, pour être résolution de problèmes, obliger l'auditeur à une analyse méthodique et rigoureuse.
- Faciliter l'identification de vrais risques, car toutes les parties de l'imprimé devront être remplies pour que le risque puisse figurer dans le rapport de mission;
- Permettre la validation des risques et des recommandations par les personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit ;
- Faciliter la rédaction du rapport d'audit et du rapport de la synthèse.

3.4 La phase de conclusion

Elle correspond à la fin des travaux d'investigation de la mission, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements très limités, les principales tâches de cette phase sont :

- Réunion de clôture.
- Rédaction du rapport d'audit interne.
- Suivi du rapport d'audit interne.

3. 4.1 La réunion de clôture

La réunion de clôture est la dernière étape du processus d'audit mettant en relation l'auditeur et l'audité ainsi que ses représentants. Il est important que cette étape soit réalisée à la fin de l'audit et ne fasse pas l'objet d'un report dans le temps (plus grande difficulté pour les auditeurs pour restituer leurs observations).

Les participants à la réunion de clôture sont déterminés par le responsable du domaine audité. Le nombre de personnes à convier peut varier en fonction de l'envergure de l'audit et de l'importance accordée à cette mission. La durée de la restitution ne doit pas excéder 45 minutes.

En effet, il ne faut pas refaire l'audit pendant cette réunion mais il convient uniquement de restituer des observations basées sur des preuves tangibles .Dans cette réunion

qui combine deux parties à savoir auditeurs et audités, sont exposées dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections.

En fin de compte un rapport d'audit bien rédigé peut aider à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'entreprise et améliorer sa réputation.

3.4.2. La rédaction du rapport de l'audit interne

Les rapports d'audit présenteront "les défaillances relevées au cours de l'audit de l'application des procédures et les ajustements proposés à la suite de la vérification des données de gestions et organisations," il doit être le fidèle reflet de la restitution effectuée en réunion de clôture. Le responsable d'audit chargé de cette mission ne doit pas rajouter des points non abordés pour éviter toute incompréhension de la part des audités.

En ce sens, le rapport d'audit doit être une véritable synthèse mettant facilement en exergue les conclusions d'audits. Il doit être compréhensible par une personne n'ayant pas participé au déroulement de l'audit. Ainsi, un lecteur découvrant le rapport d'audit doit <<ressentir>> le climat dans lequel s'est déroulé l'audit ainsi que les principales conclusions.

3.4.2.1 Le rapport d'audit

Un rapport d'audit est un document officiel confirmant que les règles de l'entreprise (normes, procédures, directives, etc..) sont respectées. Les rapports sont produits par un prestataire externe ou en interne. Le rapport d'audit comprend souvent une analyse des états financiers, ainsi que des commentaires sur les pratiques comptables et les contrôles internes de l'entreprise. Son but principal est de permettre l'amélioration de la structure. Par conséquent, le rapport devrait effectivement souligner la confusion et le potentiel d'amélioration.

L'objet d'un rapport d'audit est de fournir une évaluation impartiale de la situation financière d'une entreprise ou d'une organisation. Le rapport d'audit est important car il fournit une assurance aux parties prenantes que les états financiers sont présentés de manière juste et appropriée. Il aide également à identifier les faiblesses dans les pratiques comptables et les contrôles internes de l'entreprise, ce qui peut aider à améliorer la gestion financière de l'entreprise.

En fin de compte un rapport d'audit bien rédigé peut aider à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'entreprise et améliorer sa réputation.

3.4.2.1. Les étapes pour rédiger un rapport d'audit

La rédaction d'un rapport d'audit nécessite une approche élaborée et méthodique. Il y a plusieurs étapes importantes pour rédiger un rapport d'audit efficace :

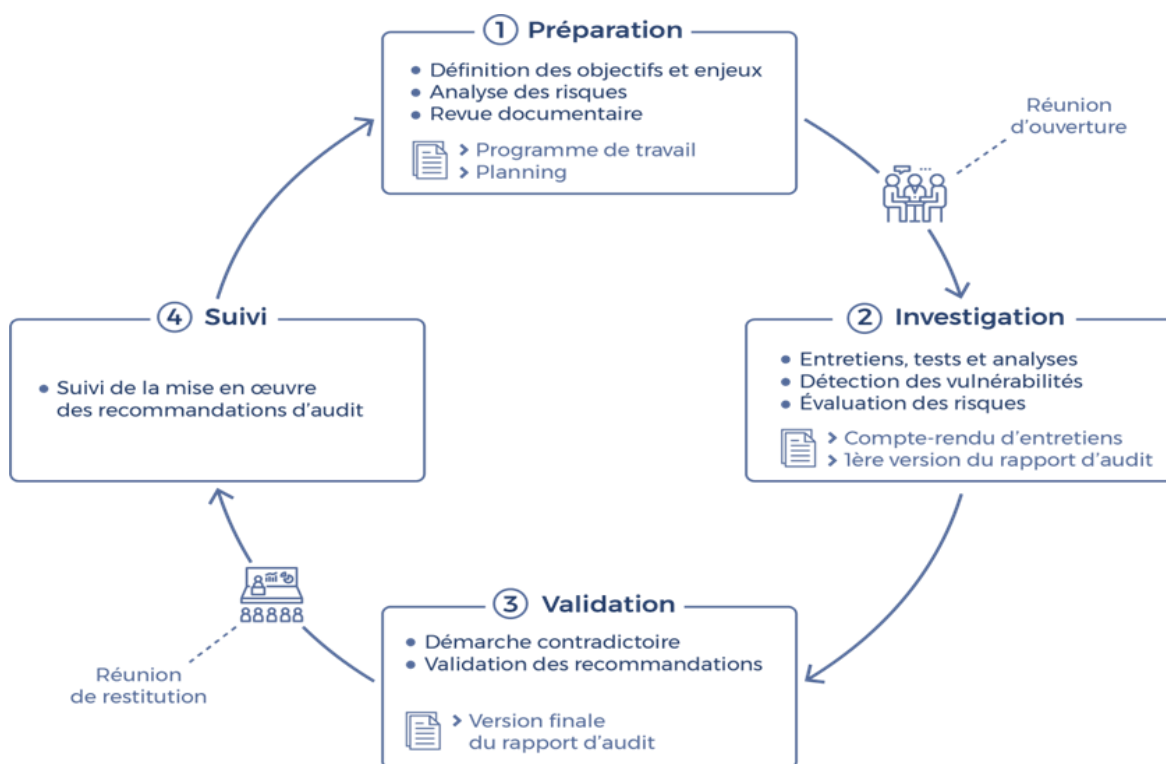
- **Planification** : La planification commence par la création d'un plan qui guide la conduite de l'audit. Ce plan doit présenter un calendrier d'activités au-delà de la portée du processus, du service ou des produits en cours d'examen. A ce stade, il est également que l'examineur identifie les documents pertinents.
- **Préparation** : C'est le moment où les auditeurs peuvent en apprendre un peu plus sur le système de management de la qualité (SMQ) de l'organisation grâce à une analyse plus détaillée de la documentation du système. Il est important que chaque membre de l'équipe d'audit soit préparé pour l'activité et ait l'accès à la liste de contrôle. Les listes de contrôle aident les auditeurs à se souvenir des détails de ce qu'ils évaluent et à enregistrer leurs conclusions et observations.
- **Exécution** : Les audits sont menés en recueillant des informations qui déterminent si le service respecte les normes et procédures de contrôle de la qualité établie. Au cours de cette phase, les auditeurs interrogent les personnes, posent des questions et enregistrent les résultats. En fonction de ce qui est trouvé, la portée du plan d'audit et de la liste d'audit peut être élargie et soumise à une évaluation plus approfondie.
- **Fermeture et suivi** : Une fois l'audit terminé le vrai travail commence. Une équipe de révision se réunit pour examiner le problème et faire des recommandations pour résoudre les problèmes de qualité. Ce rapport sera une contribution importante au conseil de gestion stratégique. Cela permettra de définir comment les résultats seront évalués et les actions d'amélioration suggérées par l'équipe d'audit seront mises en œuvre.

3.4.3. Le suivi du rapport d'audit interne -suivi des recommandations

Souvent, notamment dans le cas d'audits internes, la mission des membres de l'équipe d'audit (ou du responsable d'audit) ne s'arrête pas à la simple identification de dysfonctionnements et à la rédaction d'écarts, parfois en effet, il arrive qu'ils fassent un choix parmi ces possibilités:

- Participent à la recherche de solutions propres à mettre en place les actions correctives et/ou préventives nécessaires.
- Participent à la validation des actions correctives et/ou préventives proposées.
- Assistent l'audité dans la mise en œuvre ou la mesure de l'efficacité des actions envisagées.
- Vérifient l'efficacité des mesures correctives (ou préventives).

Le schéma ci-dessous indique les quatre phases principales d'un audit



Source : C.Annie(2016).Coursdepositionnementdel'auditdansl'entreprise

Conclusion

L'audit interne se positionne comme une source de vérité dans les normes internationales, l'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise en fait partie. Parce que la fonctionnalité universelle s'applique à toutes les organisations ainsi que toutes les fonctions de l'entreprise. En tant que fonction évolutive avec plusieurs définitions héritées de l'une à l'autre.

L'audit interne est un processus important pour toute entreprise. Cela permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise tout en garantissant que les opérations sont conformes aux normes et réglementations.

L'auditeur interne sa tâche principale est d'assurer un examen objectif et indépendant des opérations commerciales. Cela comprend l'évaluation des risques, la vérification du respect des politiques et des procédures, l'identification des opportunités d'amélioration et la recommandation de mesures correctives. Les auditeurs internes travaillent en étroite collaboration avec la direction de l'entreprise sont atteints de manière efficace et efficiente tout en protégeant les actifs de l'entreprise.

Chapitre 3

**Cas pratique au sein
de l'entreprise
NAFTAL**

Introduction

Après avoir présenté les différents aspects liés à l'audit interne et le pilotage dans une entreprise, et pour incarner ce que nous avons exposé dans le cadre théorique on a recueillies des informations par le biais de stages pratiques au niveau de département d'audit de l'entreprise NAFTAL.

Ce stage nous permet de vérifier les idées présentées dans la partie théorique du travail de terrain.

Ce stage nous a permet de vérifier les idées présentées dans la partie théorique du travail de terrain.

Ce chapitre est divisé en trois parties ; une première section dédiée aux présentations de l'entreprise NAFTAL, une deuxième section consacrée aux phases d'audit dans l'entreprise NFATAL, et enfin une troisième section où nous présenterons le rapport d'audit et le questionnaire.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL.

Dans cette section, nous allons présenter l'historique de NAFTAL, ses missions, ses activités, et ses départements.

1.1. Historique de NAFTAL

NAFTAL, est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers.

Sur le plan juridique est une société par action (SPA) depuis le 18 avril 1998, issue de deux restructuration de l'entreprise mère SONATRACH.

- La première restructuration a eu lieu en 1980 par le décret N°80101 du 06 avril 1981 portant création de L'ERDP (entreprise de raffinage et de distribution des produits énergétiques).
- La deuxième restructuration est traduite par la modification du mois avril décret N°87189 du 25 avril 1987 portant la création de l'entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers et dérivés, sous le sigle NAFTAL (NAFT=pétrole en arabe, AL= Algérie). Dans l'activité de raffinage est séparée de l'activité distribution.

A partir du 18 avril 1998, elle change de statut et devient société par action SPA filiale 100% de SONATRACH. Son capital fixé à 6 650 000 000.00 de DA est détenu entièrement par SONATRACH, il est respectivement à 12 650 000 000.00 DA en Aout 2002, puis à 15 650 000 000.00 DA en novembre, il est désormais à 40 000 000 000.DA depuis 2018.

Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création des divisions par la décision N°5540 du 15/12/1990, selon ses principaux produits à savoir :

- CPL (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).
- AVM (Aviation Marine) /Division Bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériels, humains et financiers adéquats. Elle applique aussi un système de décentralisation en instaurant des districts dont le District COM de Tizi-Ouzou.

1.2. Missions et activités**1.2.1 Mission****➤ Au niveau central**

- Création d'une branche chargée des activités internationales.
- Création d'une direction de communication et relations publique.
- Maintien de la branche GPL(Gaz de Pétrole Liquéfié)
- Séparation de la branche CPL(Carburant Lubrifiant Pneumatique) en deux branches :

Branche commercialisation orientée et à laquelle sont dévolues les activités du marketing.

Branche carburante de la logistique qui comprend les stockages de produits, le transport massif exclut les livraisons, la gestion et la maintenance des canalisations et des capacités de stockages

➤ Au niveau opérationnel

- Création de district commercialisation pour orienter les clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts u marché.
- Création de district carburant à vocation régionale chargé de gérer les différents pots des sources.
- Maintien de district GPL(Gaz de Pétrole Liquéfié).

1.2.2. Activités

NAFTAL, est chargée des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, ces principales activités sont :

- Mettre en œuvre l'organisation de NAFTAL.
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatique.
- Commercialisation des carburants GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié), carburants pneumatiques lubrifiants (bouteille à terme, tuyaux, détendeur...etc.) et autre produits.

- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement financier, comptabilité, fiscalité, assurances, législation et relation de travail).

- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de la division rattachée au district de NAFTAL.

- Optimiser l'utilisation ses moyens propres, notamment transport et limiter le recours aux tiers.

- Tenir la comptabilité générale de NAFTAL / établir le bilan consolidé de NAFTAL

1.3. Objectifs de NAFTAL

A travers le plan développement, NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service ;

Les principes actions menées par NAFTAL portant sur :

- ✓ La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage ;
- ✓ La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle ;
- ✓ Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention ;
- ✓ L'augmentation de ses moyens de transports par pipe ;
- ✓ La promotion de ses produits propre : GPL, essence, sans plomb

❖ L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux

Assemblée générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est le propriétaire à 100 des actions de NAFTAL.

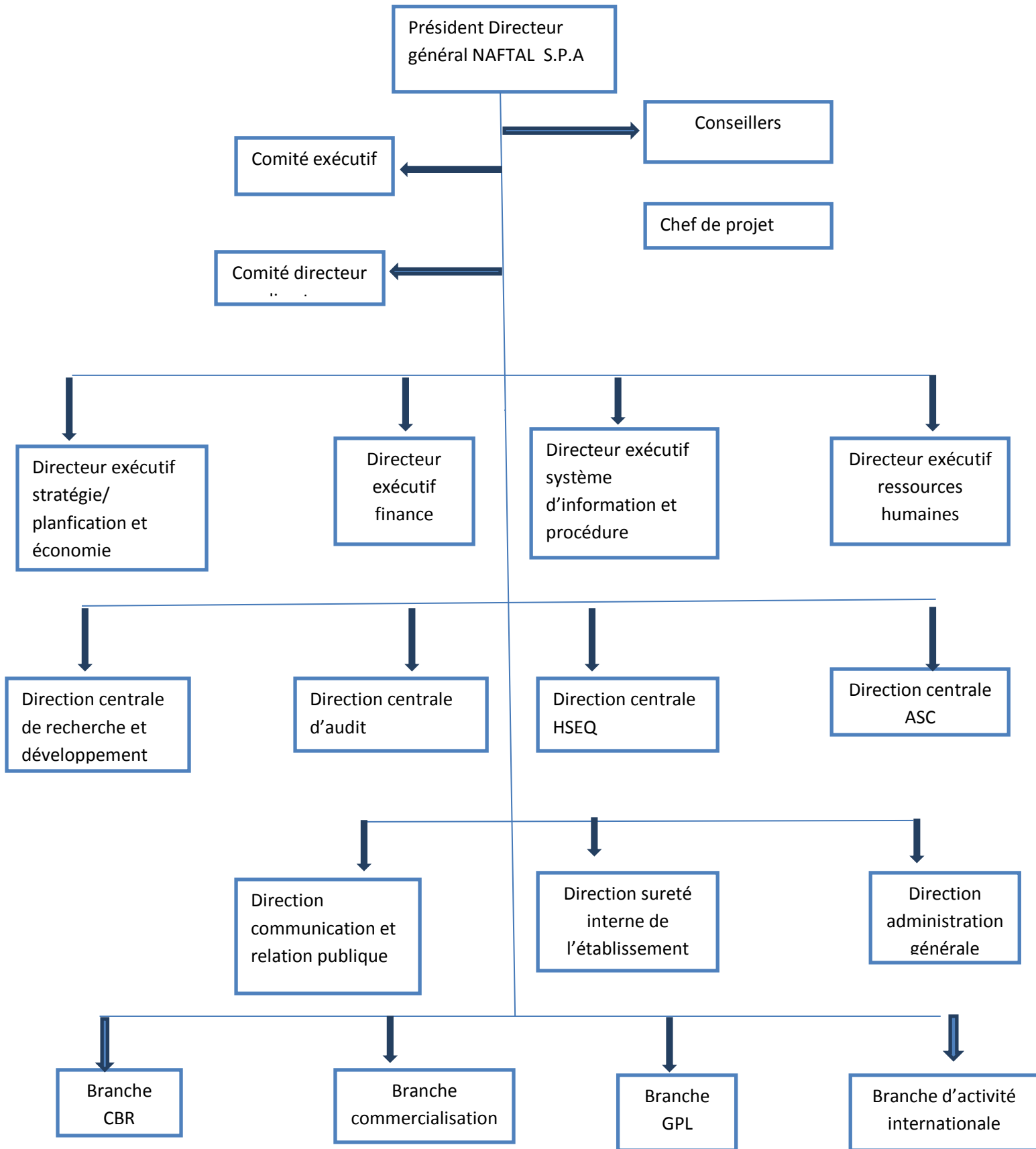
- Conseil d'administration comprenant un président (PDG de l'entreprise), des membres issus e la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical.
- Président directeur générale et son staff composé de conseillers principaux et de conseillers.
- Branche (commercialisation, carburants, GPL, activité internationales).

- Direction Centrales (Audit, procédures et contrôle de gestion, hygiène, sécurité, environnement, HSEQ).
- Direction (administration générale, affaires sociales et culturelles).

Les branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux (conçue selon les principes dictés par le TAYLORISME) :

- **Niveau central** : Direction d'activité et de produits, département et services.
- **Niveau décentralisé** : District (unité administrative), centres et antennes administratives au niveau de chaque wilaya.

Organigramme générale de NAFTAL



Source : document interne NAFTAL

1.5 Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou**1.5.1 Présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou**

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à Oud-Aissi. Il couvre une zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou, une partie de la wilaya de Boumerdes et l'agence commerciale de Bejaia.

Il gère deux entres de stockages CSD (centre de stockage et de distribution) et CMP (centre multi produit) et un réseau de seize stations-services en gestion directe (GD).

En générale il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatique. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

1.5.2. Missions du district COM Tizi-Ouzou

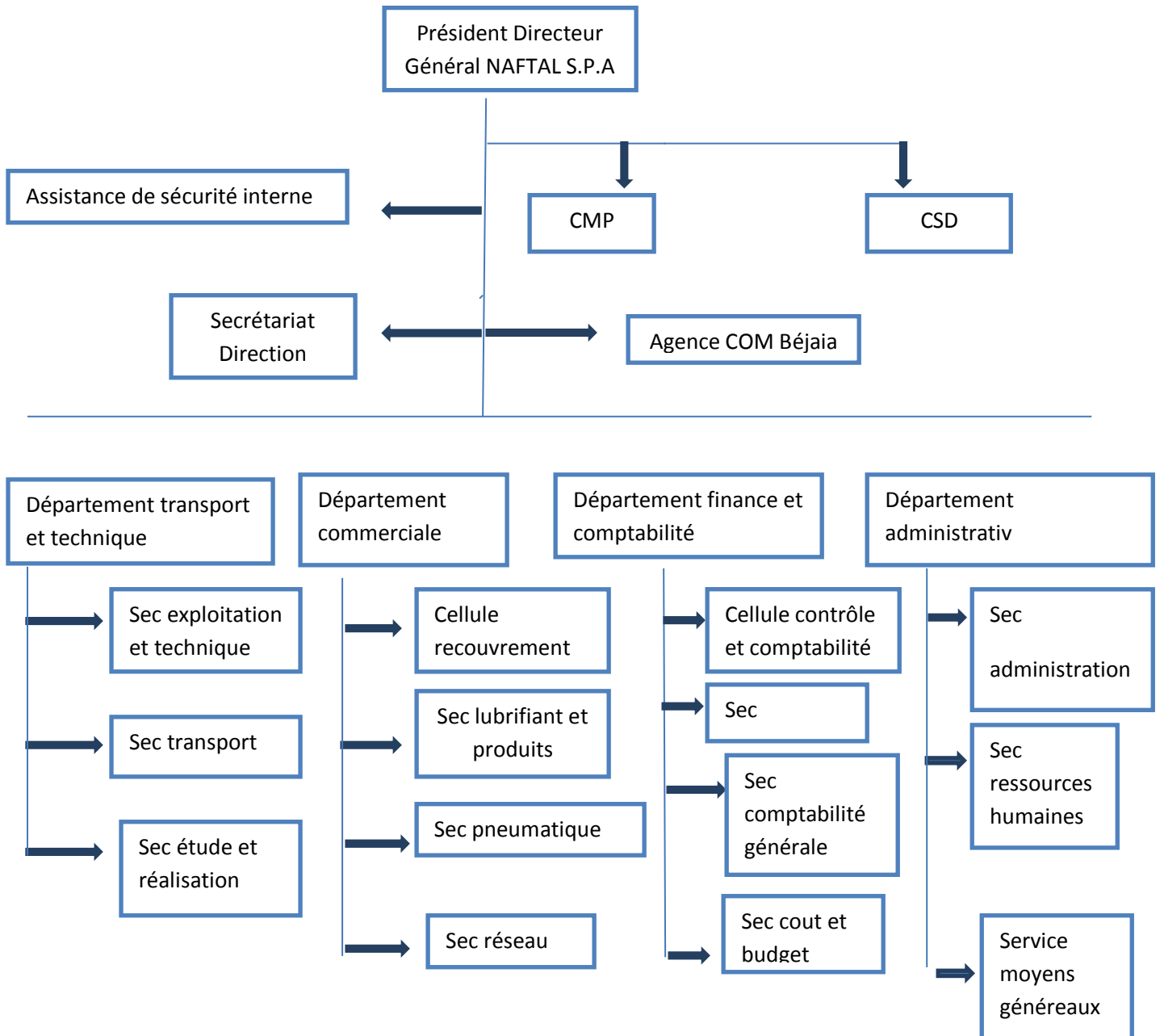
Le district COM de Tizi-Ouzou est chargé des activités liées aux transports, stockage, distribution, commercialisation, promotions et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ces principes sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvé du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux.
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines ;
- Gérer les relations avec les clientèles carburant terre ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distributions carburants ;
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution.
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêté par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;

- Elaborer le bilan du district ;
- Tenir la comptabilité du district ;

1.5.3. Organigramme générale du district commercialisation de Tizi-Ouzou



Source : Document interne NAFTAL

1.5.4. Présentation des différents départements**1.5.4.1. Département commercial**

En terme simple, le département commercial vielle à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée .
- Les point de vente NAFTAL.

A. Cellule recouvrement : C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle suit et contrôle le règlement des clients à terme ;
- Elle procède aussi au recouvrement des créances sur clients ;
- Elle établit les reçue d'encaissement et saisie éventuellement les clients retardataires ;

B. Service carburants : chargé de :

- La communication des carburants ;
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels ;
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.

C. Service lubrifiants et produits spéciaux : Il s'occupe de

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisation des lubrifiants de NAFTAL ;
- Suivie et analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits ;
- Elaboration des plans d'approvisionnement, de distribution et répond à la doléance des clients.

D. Service pneumatique : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des ventes pneumatiques ;
- Elaboration des plans de ventes ;
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

E. Service réseau : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-services en l'occurrence les gestions libres(GL), les points de ventes agréés(PVA) ;
- Analyser la performance des stations en gestions direct(GD) ;
- Veiller aux respects des normes de gestion ;
- Veiller à la présentation e l'image de marqua NAFTAL.

1.5.4.2. Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis il est réduit au bilan en fin de chaque période comptable il coordonne toutes les activités de comptabilités, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

A. Cellule contrôle et juridique : il veille :

- Respect des normes de gestion ;
- Contrôle des TAC (ticket à crédit) ;
- La protection du patrimoine ;
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité NAFTAL.

B. Service trésorerie : chargé de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district ;
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses ;
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie ;
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de la trésorerie.

C. Service comptabilité générale : il se compose de :

- La traduction des documents aux écritures comptable ;
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client ;

- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement ;
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale

D. Service cout et budget : chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et du fonctionnement district ;
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du cout ;
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

1.5.4.3. Département administration et moyens généraux

Il a pour mission d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines .Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutes fois ces taches sont reparties comme suit :

A. Service moyens généraux : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures ;
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

B. Service administration: charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales ;
- Elaborer la paie mensuelle ;
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilités collective;

C. Service ressources humaines : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district ;
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

1.5.4.4. Département transport et technique

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

A. Service exploitation et maintenance

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative ;
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage ;
- L'application des plans de maintenance du réseau.

B .Service transport : chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant ;
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

1.5.4.5. Département informatique

- **Aspect humain :** Le district COM dispose de :
 - Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (information de gestion) ;
 - Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de services réseau et le CSD.
- **Aspect logiciel :** plusieurs applications ont été développées parmi elles :
 - **SGC :** système de gestion des créances applicable au niveau de la cellule recouvrement ;
 - **NAFT COMPTA :** système pour le service générale ;
 - **Le logiciel paie ;**
 - **WINCANAL :** pour le service couts et budget ;
 - **NAFT COM :** logiciel de la facturation installer au niveau des centres.
 - **AMORT :** logiciel de gestions des amortissements.

1.5.4.6. Centre multi produits(CMP)

Le centre multiproduit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à savoir : les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillé.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Azrew.

Le CMP est situé sur la route national N°12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

1.5.4.7. Centre de stockage et de distribution(CSD)

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatique et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est ce 300 m de carburants et de 500 m et 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stock, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACHE.

1.6 Les principales actions menées par NAFTAL, telles que

- NAFTAL se focalise sur la modernisation et réhabilitation de ses infrastructures de stockages ;
- La mise en conformité de ses installations avec les normes environnementales et de sécurité ;
- L'extension de son réseau de station-service ;
- La promotion de ses produits propres tels que le G.P.L et l'essence sans plomb
- Le renouvellement de ses moyens de transport et de manutention.

1.7 Présentation générale d'audit interne de NAFTAL

Les auditeurs internes de NAFTAL, qui fait partie de la SONATRACH, respectent les mêmes chartes d'audit pour évaluer les risques, mener à bien leurs missions d'audit et suivre une méthodologie d'audit interne spécifique à la société.

2. Rôle de l'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à NAFTAL une assurance sur la maîtrise de ses opérations et offre des conseils pour les améliorer. Il évalue de manière systématique et méthodique les processus de gestion des risques, de contrôle interne de l'entreprise de NAFTAL, et fait des propositions pour renforcer leur efficacité. Cela contribue à créer de la valeur ajoutée et aide NAFTAL à atteindre ses objectifs.

2.1 Structure

La fonction audit interne de NAFTAL est répartie entre une Direction Centrale et des groupes d'audit interne au niveau des branches d'activités. La direction centrale d'audit est rattachée hiérarchiquement au Président Directeur Général de la société. Les groupes d'audit interne sont quant à eux rattachés aux Directeurs des Branches d'activités et fonctionnelles de la Direction centrale d'audit.

2.2 Champs d'application et d'intervention de l'audit interne

Le champ d'intervention des missions d'audit au sein de NAFTAL est très vaste et n'est limité que par la législation en vigueur. Les groupes d'audit interne interviennent dans les entités qui leur sont rattachées, tandis que la Direction centrale Audit peut intervenir dans toutes les entités de NAFTAL. Les auditeurs internes suivent un plan d'audit approuvé par la direction centrale et répondent également aux requêtes spécifiques du top management. Leur intervention couvre tous les domaines administratifs, comptables, financiers et fonctionnels.

Section 2 : Rapport d'audit interne**Introduction**

En exécution du plan annuel d'audit interne 20xx, une mission d'audit a été effectuée au niveau du Centre Lubrifiants et Pneumatiques (Let P), du 24 au 30 juin xxx.

Cette mission a été réalisée par Messieurs :

- Mr xxxx, Auditeur Assistant
- Mr xxxxxx Auditeur.

1- Objet de la Mission

A partir de la mission d'audit qu'on a effectuée au niveau du centre Lubrifiant et Pneumatique (L et P), les objectifs généraux de la mission sont :

La mission a pour objectif l'évaluation du processus d'activités du Centre Lubrifiants et Pneumatiques (Let P) 20xxx.

L'approche a consisté à :

- Apprécier l'organisation du centre ;
- Evaluer la maîtrise des processus de réception, de stockage et transfert des produits ;
- Vérifier la fiabilité de la comptabilisation des mouvements de stocks, encaissements, versements et traitement des journées comptables ;
- Vérifier le volet des ventes et la satisfaction des commandes ;
- Evaluer le volet SIE (Sûreté Interne d'Etablissement) ;
- Evaluer le volet HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) ;
- Les conditions d'archivage.

2- Etendue de la Mission

Le périmètre de la mission a concerné l'exercice 2021 et le 1^{er} trimestre 2022.

- **Fiche d'Identification du Centre Lubrifiants et Pneumatiques.**
- **Lieu d'implantation**
 - Zone Industrielle.

- **Superficie :**

- Superficie totale du site 27 489 M². (Livret foncier)

- **Infrastructures**

- Quatre (04) hangars ;
 - Trois (03) Blocs administratifs ;

- **Activité du Centre :**

- Ravitaillement en produits Lubrifiants, graisses, pneumatiques des centres du l'Est du pays ;

- Commercialisation des produits Lubrifiants, graisses, pneumatiques et spéciaux(Produits E.N.A.D.).

- **Organigramme du centre**

- Le Centre enregistre un effectif total de 54 agents (Nombre de poste Organiques).

- **Moyens de réceptio**

- Flotte Naftal.
 - Flotte SNTR selon les besoins.

3- Résultats d'Audit

L'audit a permis de faire ressortir des points forts et des points nécessitant des actions d'amélioration, à savoir :

4. Points Forts

- Centre Lubrifiant et Pneumatique est doté d'un livret foncier ;
- Tenue des registres légaux ;
- Les réceptions en produits Lubrifiants et pneumatiques sont matérialisées par des

Bons de réception (BR 010), et ces derniers sont saisis sur Naftcom;

- Fiches de stocks 016 bien tenues ;
- Contrôle quotidien par le chef de cours des mouvements de stock ;

- Extincteurs contrôlés ;
- Groupe électrogène fonctionnel ;
- Parc roulant bien entretenu.

5. Points Nécessitant des Actions d'Amélioration

- Les points nécessitant des actions d'amélioration sont détaillés dans les feuilles d'observation suivantes :

Tableau N°1

N°	Intitulé
01	Volet organisation.
02	Volet gestion.
03	Gestion des Mouvement .
04	Traitement journée comptable.
05	Vente et satisfaction.
06	Gestion Créances.
07	Volet SIE et HSE et gestion Archive

Source : Document interne NAFTAL

Il est à noter, que chaque recommandation émise est consignée dans une seule fiche intitulée « Tableau des états d'actions de Progrès Actualisé » et que toutes ces fiches doivent faire l'objet d'approbation et de signature par vos soins.

1. Volet Organisation.

▪ **Référentiels :**

- Décision N°S. R4/DG, portant organigramme du Centre L et P type B ;
- Registre du personnel.

▪ **Faits**

- Déficit organique de 25 agents :

Tableau N°2

Services	Postes organiques	Existants	Non pourvus
- Direction	16	06	Secrétaire (-1) - Cadre Informatique (-1) - Inspecteur Principal Sécurité (-1) - Agent d'Intervention (-7)
Service Exploitation	18+ (08 chauffeurs)	12+ (07 chauffeurs)	- Gestionnaire de Stock (-1) - Agent d'Assainissement (-1) - Chef de Section Transport (-1) - Electricien Auto (-1) - Gestionnaire (-1) - Chauffeur LHP CR (-1)
- Service commercial	07	04	Cadre Technique Com. (-1) - Technicien Produits LUB (-1) - Technicien Produits PNM (-1)
Service Adm et amp;	12	07	Correspondant social (-1) - Chauffeur VL (-1) - Agent d'hygiène (-1) - Comptable (-1) - Caissier (-1)
Total	58 +(8 chauffeurs)	30 + (07 chauffeurs)	-25

Source : Document interne NAFTAL

- Non positionnement de neuf (09) agents ;

- Sécurité du centre assurée par quatorze (14) agents de la sûreté interne.

QuestionnaireN1

Question	Oui	Non	Observation
Service de direction dispose-il de 16 agents ?		X	Manque d'une secrétaire. Manque d'un cadre d'informatique Manque d'un inspecteur sécurité. Manque d'un agent d'intervention.
Service d'exploitation dispose-il de 18 agents ?		X	-Manque d'un gestionnaire de Stock -Manque d'un Agent d'Assainissement. -Manque d'un chef de Section Transport Manque d'un électricien Auto Gestionnaire.
Service d'exploitation dispose-il de 8 chauffeurs ?		X	Manque d'un chauffeur LHP CR.
Service commercial dispose-il de 7 agents ?		X	Manque d'un cadre technique Com. Manque d'un technicien produits LUB. Manque d'un technicien produits PNM .
Service d'administration et finance dispose-il de 12 agents ?		X	Manque d'un correspondant social. Manque d'un chauffeur VL. Manque d'un agent d'hygiène. Manque d'un Comptable. Manque d'un Caissier.

Source : Effectue par les membres de service d'audit

Risque de dilution des responsabilités D'après le questionnaire on constate :

▪ **Causes**

- ✓ Départs en retraite ;
- ✓ Poste non pourvus ;
- ✓ Inadéquation de Profil d'agents en Hors Organigramme par apport aux postes organiques vacants du centre.

▪ **Conséquences**

- Cumul de tâches ;
- Dilution des responsabilités.

▪ **Recommandations**

- ✓ Etudier la possibilité de mettre en place un organigramme suivant les besoins du centre L et P
- ✓ Pourvoir les postes organiques clés.

2. Volet Gestion.

Questionnaire N°2

Questions	Oui	Non	Observation
Est-ce que le registre de commerce secondaire l'activité liée à l'importation est transcrit ?		×	Risque de litige avec les instances habilitées, en l'absence d'une autorisation d'exploitation et le registre de commerce secondaire du centre.
Est-ce que le centre L&P est doté d'une autorisation d'exploitation et de son propre registre de commerce secondaire ?		×	Faiblesse en matière de contrôle interne au niveau du Centre L&P, suite à la prise en charge de l'activité facturation par le service Adm & finances.
La fonction facturation dépend elle du service Administration & Finances ?	×		Risque de non fiabilité des résultats, des inventaires physique.
L'émergence du personnel est-il manuel ?	×		Insuffisances dans le suivi et le contrôle de l'assiduité du personnel.

- Décision N°S. R4/DG, portant organigramme Centre Lubrifiant et Pneumatique type B.

- **Faits**

- Non transcription sur le registre de commerce secondaire l'activité liée à l'importation des produits lubrifiants ;

- Centre L et P non doté :

- d'une autorisation d'exploitation ;
- de son propre registre de commerce secondaire.

- La fonction facturation dépend du service Administration et Finances ;

- Emargement manuel du personnel.

- **Causes :**

- Lenteur dans la prise en charge des dossiers liés à l'établissement d'une autorisation d'exploitation et de registre secondaire du Centre L et P ;

- Le centre LP n'est pas doté d'une pointeuse électronique.

- **Conséquences**

- Risque de litige avec les instances habilitées, en l'absence d'une autorisation d'exploitation et le registre de commerce secondaire du centre ;

- Faiblesse en matière de contrôle interne au niveau du Centre L et P, suite à la prise en charge de l'activité facturation par le service Administration et finances ;

- Insuffisances dans le suivi et le contrôle de l'assiduité du personnel.

- **Recommandations**

- ✓ Accélérer la procédure d'obtention d'une autorisation d'exploitation et le registre de commerce secondaire du centre L et P;
- ✓ Doter le centre d'une pointeuse électronique.

3. Gestion des Mouvements Stocks.

Questionnaire N°3

Questions	Oui	Non	observation
Est-ce que les inventaires trimestriels et semestriels sont effectués par le personnel du centre Lqp ?	×		
Est-ce que les PV des inventaires trimestriels sont visés par les équipes d'inventaire ?		×	Risque de dilution des responsabilités

✓ **Référentiels**

- IDG_CDS N° Etat inventaire physique et comparé
- IDG n°, portant traitement des écarts sur stocks.

• **Faits :**

- ✓ Les inventaires trimestriels et semestriels sont effectués par le personnel du Centre LP;
- ✓ Les PV des inventaires trimestriels ne sont pas visés par les équipes d'inventaire

• **Causes:**

- ✓ Non observation des Instructions de gestion relatives aux inventaires physiques des stocks ;
- ✓ Non désignation par la hiérarchie des équipes d'inventaires pour les inventaires trimestriels et semestriels ;

• **Conséquences**

- Risque de non fiabilité des résultats des inventaires physiques;
- Dilution de responsabilité en absence des signataires sur les PV(Procès-Verbal) d'inventaires ;

- **Recommandations**

- ✓ Veiller à la désignation des équipes d'inventaire mixtes au niveau du centre lors des opérations d'inventaires trimestriels et semestriels ;
- ✓ Instruire les inventoriâtes à signer les Procès-verbaux des opérations d'inventaires ;

4. Traitement Journée Comptable.

Questionnaire N°4

Questions	Oui	Non	Observations
Visa du chef de service finance est-il apposé sur les journées comptable ?		×	
Est-ce que le motif d'annulation est-il inscrit sur le BLF ?		×	
La mention annulation		×	

- **Référentiels :**

- IDG, portant journée comptable CSD (Centre de stockage et de distribution) ou CDD (centre de distribution) ;
- IDG Suivi et Contrôle flux Produits et Trésorerie.

- **Faits :**

- ✓ Visa du chef de service Finances non apposé sur les journées comptables contrôlées ;
- ✓ Non inscription de motif d'annulation sur les BLF (Bon de Livraison Facturé) annulés ;
- ✓ Absence de la mention « annulation » sur toute la liasse du BLF objet d'annulation ;

- **Cause:**

- Non observation des instructions de gestion régissant le traitement des journées comptables.

- **Conséquences :**

- Absence traçabilité des flux produits ;
- Dilution de responsabilité.

- **Recommandations :**

- Apposer le visa du chef de service Finances sur les journées comptables contrôlées;
- Apposer le motif d'annulation des BLF sur l'ensemble de la liasse desdites BLF objet d'annulation ;
- Joindre les BRV des BLF objet d'annulation dans les journées comptables.

5. Vente et Satisfaction Client.

Questionnaire N°5

Question	Oui	Non	Observation
Est-ce que tous les produits pneumatiques demandés par la clientèle sont disponible ?		×	Non satisfaction des clients
l'entreprise a-t-elle atteint ses objectifs de vente pneumatiques ?		×	Perte des clients

- **Faits :**

- ✓ Plusieurs gammes de produits pneumatiques, demandées par la clientèle, non disponibles au niveau du centre ;
- ✓ Non atteinte des objectifs des ventes des produits pneumatiques, le taux de réalisation des ventes du 1 er trimestre de l'année est de xxx par rapport aux prévisions.

- **Causes :**

- les commandes clients sont honorées selon la disponibilité du produit
- Le centre LP n'est pas livré suffisamment en produits lubrifiants pour satisfaire sa clientèle.

- **Conséquences :**

- Manque de traçabilité dans la gestion des commandes clients ;
- Non satisfaction des commandes clients;
- Risque de perte de la clientèle.

- **Recommandations :**

- Livrer le centre LP en quantité suffisante de produits lubrifiants et pneumatiques pour répondre à la demande de la clientèle.

6. Gestion Créances.

- **Référentiel :**

- ✓ IDG, portant Conditions de vente des produits carburants terre, lubrifiants, pneumatiques, bitumes, produits spéciaux et produits d'entretien à la clientèle de la Branche Commercialisation ;
- ✓ Système de Gestion des Créances'

- **Faits :**

- Non-respect des délais de paiements par les clients (sondage de quelque client pour le mois de janvier xxx) ;

Tableau N°3

Code	Client	Délai crédit	N°BLF	Date 1er BLF	Montant de la facture(DA)	Date paiement par client	Retard paiement
2007	SNC	30 J	1562632	03-01	521 433.24	11-02	08 J
7670	xxxxxx	30 J	1562665	08-01	252 731.97	12-02	04 J
2669	SNC HADDAD	30 J	1562689	03-01	166 395.96	11-02	08 J

La source : Effectuer par les membres de services d'audit

On constate que :

- Le client SNC a un retard de 08jours pour le paiement de la facture N°152632d'un montant de 521433.24 DA. Le paiement devrait s'effectué au plus tard le11-02.

-Le client xxxxxx a un retard de quatre jours pour le paiement de la facture N°1562665 d'un montant de 252 731.97 DA. Le paiement devrait s'effectuer au plus tard le 12-02.

-Le client SNC HADDAD a un retard de 08 jours pour le paiement de la facture N° 1562689 de 166 395.96 DA. Le paiement devrait se faire au plus tard le 11-02.

Tableau N° 4

- La créance contentieuse est présentée dans le tableau ci-après

Client	Code	Montant	Motif
DGSN	9700	34 542.00	Une facture datée du XX
M'HAND	4929	882 373.18	deux factures datées respectivement du XX au XX
SNTF PARC	8143	27 621.83	Une facture datée du xx
BACHIR	7612	493 756.73	BECI et une facture datée respectivement du XX et de XX

Source : Effectue par le membre de service d'audit

• **Causes :**

- Non observation des instructions de gestions, notamment celles liées au respect de délai de paiement ;

• **Conséquences :**

- Risque de non-paiement des créances par les clients ;

- Risque de non recouvrement de la créance ;

- Impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise.

• **Recommandations :**

✓ Veiller au respect des instructions de gestions, notamment celles liées au respect de délai de paiement ;

✓ Procéder à l'assainissement de la créance contentieuse.

7. Volet SIE et HSE et Gestion Archive.

- **Référentiels**

- ✓ Décret-exécutif-n°09-335 ;
- ✓ Mise en place du système de gestion des urgences et des crises (ICS) instruction

de gestion n°142.815.

- ✓ Archive_Centrale_n°_05.03.

- **Faits**

- Insuffisance de la capacité de stockage des huiles usagées (quatre anciennes citernes tractables) ;
- Exercices de simulation non effectués ;
- Vétusté du réseau anti incendie ;
- Non actualisation du plan interne d'intervention (PII) du centre L&P;
- Non mise en place du système de gestion des urgences et des crises (ICS) ;
- Une partie du centre est clôturée par un ensemble de barreaux (barreaudage) ;
- Absence d'un système de télé surveillance ;
- Insuffisance de moyens de télécommunication (talkiewalkies);
- Hangars de stockage des produits L&P non dotés par des détecteurs de fumée ;
- Début d'Infiltration d'eau au niveau de la toiture des hangars (1 et 2) ;
- Tenue de pré archivage documents au niveau d'un conteneur.

- **Causes**

- ✓ Absence des installations fixes de stockage des huiles usagées
- ✓ Non observation des instructions de gestion régissant le volet HSE en matière de (signalisation, exercices de simulation, réseau anti incendie, mise en place de PII/ICS, équipement d'extinction,)

- ✓ Le projet, du mur de clôture et des caméras de télé surveillance, non prévu par le district.
- ✓ La salle d'archive est en rénovation.

- **Conséquences**

- ✓ Risque de litige avec les services de protection de l'environnement en cas de déversement de produit ;
- ✓ Non satisfaction de la demande de la clientèle en matière de collecte des huiles usagées
- ✓ Risque du non disponibilité de creux, permettant la collecte des huiles usagées ;
- ✓ Risque de non maîtrise des incidents en absence de (signalisation, exercices de simulation, PII/ICS ;
- ✓ Dilutions de responsabilité en cas de survenance d'un sinistre en absence de désignation des membres de PDOI ;
- ✓ Risque de non fonctionnement du réseau anti Incendie en cas d'incident ;
- ✓ Faiblesse en matière de protection du patrimoine du centre ;
- ✓ Risque de perte d'archive.

- **Recommandations**

- ✓ Doter le centre en capacité de stockage, lui permettant d'assurer à la fois la sécurité environnementale et de répondre à la demande de collecte des huiles usagées.
- ✓ Doter le Centre en pictogrammes de sécurité ;
- ✓ Organiser des exercices de simulations dans les meilleurs délais ;
- ✓ Prévoir un Plan d'Intervention Interne (PII) ;
- ✓ Procéder à l'établissement des décisions des membres de PDOI dans les plus brefs délais ;
- ✓ Renforcer la sécurité du centre par la construction d'un mur de clôture en dur ;
- ✓ Doter le centre L& P en caméras télé surveillance ;
- ✓ Doter le centre en moyens de télécommunication (talkie walkies);
- ✓ Mettre en conformité le réseau anti incendie défectueux;
- ✓ Procéder à la réfection de la toiture dégradée des hangars 1 et 2 ;
- ✓ Doter les hangars de stockages par des détecteurs de fumée ;
- ✓ Transférer les archives à la salle d'archive dans les meilleurs délais.

Section 3 : l'audit interne dans la gestion de l'entreprise

La gestion se définit comme étant la manière de piloter une entreprise en utilisant de façon optimale les ressources allouées pour atteindre les objectifs visés.

La gestion c'est donc prévision et une décentralisation des responsabilités. Doit permettre à l'entreprise de modéliser son avenir et de ne pas subir les événements.

La prévision est donc :

- A évaluer l'environnement,
- A définir les objectifs à atteindre,
- A évaluer et à effectuer les ressources (humaines, matériels, financières) nécessaires
- A contrôler périodiquement la réalisation des objectifs.

Audit interne comme moyen d'amélioration de performance.

3.1 L'audit interne comme un moyen d'améliorer la performance

L'audit interne offre une évaluation objective des opérations, de la gestion des risques et des contrôles interne. En identifiant les faiblesses et les inefficacités, il permet de recommander des améliorations stratégiques.

Évaluation des processus :

L'audit interne examine les processus opérationnels pour identifier les points faibles et proposer des améliorations. Gestion des risques : Il contribue à la gestion proactive des risques en identifiant les menaces potentielles à la performance.

Contrôles internes : Il garantit que les contrôles internes sont efficaces pour éviter les erreurs et les fraudes.

Efficacité des ressources : Il évalue l'utilisation des ressources financières et humaines pour optimiser l'efficacité.

Transparence : Il renforce la transparence en communiquant des informations précises aux parties prenantes.

Responsabilisation : Il incite les gestionnaires à prendre des mesures pour améliorer la performance.

Conformité : Il assure la conformité aux lois et réglementations, évitant ainsi des sanctions coûteuses.

Amélioration continue : Il encourage un cycle d'amélioration continue grâce à ses recommandations.

Objectivité : Il offre une évaluation impartiale et indépendante, renforçant la crédibilité des résultats.

Alignement stratégique : Il s'assure que les actions et les objectifs sont alignés sur la stratégie globale de l'entreprise.

En peut dire que, l'audit interne contribue à optimiser la performance en identifiant les lacunes, en renforçant la gestion des risques, en garantissant la conformité et en favorisant une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.

3.2 Audit interne comme outils d'aide a la prise de décision

L'audit interne agit comme un pilier de contrôle interne, fournissant des informations cruciales pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées.

Tout d'abord, l'audit interne évalue les risques auxquels l'organisation est exposée. En identifiant et en évaluant ces risques, il permet à la direction de prioriser les domaines nécessitant une attention particulière. De plus, il contribue à la gestion des risques en recommandant des mesures d'atténuation appropriées.

En examinant les processus internes, l'audit interne identifie les inefficacités, les lacunes et les opportunités d'amélioration. Ces informations aident la direction à optimiser les ressources et à prendre des décisions visant à accroître l'efficacité opérationnelle.

L'audit interne assure également la conformité aux lois, réglementations et politiques internes, minimisant ainsi les risques juridiques et financiers. En s'assurant de la fiabilité des informations financières et opérationnelles, il garantit que les décisions sont basées sur des données précises.

En fournissant des conseils objectifs et des recommandations, l'audit interne guide la direction dans l'amélioration continue des processus et des performances. Il contribue ainsi à la croissance et à la durabilité de l'organisation.

L'audit interne est un acteur clé dans la prise de décision, en offrant une évaluation critique des risques, en assurant la conformité, en proposant des améliorations et en garantissant la fiabilité des informations, permettant ainsi à la direction de prendre des décisions stratégiques en toute confiance.

3.3 Audit interne est un facteur d'efficacité

Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience.

L'efficacité se réfère à l'atteinte des objectifs et à la réponse adéquate aux attentes, tandis que l'efficience vise à faire le mieux possible en termes de connaissances, de techniques, de comportements et de communication. L'efficience est influencée par la culture de l'entreprise.

En période de croissance, l'accent est mis sur l'allégement et la simplification, tandis qu'en période de moindre croissance, la culture se concentre davantage sur la conservation des acquis.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu mener une mission d'audit interne au niveau de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sous forme d'un stage pratique.

En effet, il nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière.

Ce stage nous a permis aussi de ressortir l'apport de l'audit interne à la performance de NAFTAL. Notre mission s'est déroulée en trois phases (préparation, réalisation et conclusion) dans le but d'identifier et d'analyser des risques, nous avons rédigé quelques recommandations pour faire face à tous dysfonctionnement, ayant pour objectif la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

D'après notre analyse sur le terrain nous constatons que: l'audit interne est une fonction indépendante et objectif vis-à-vis des autres fonctions et elle est rattachée à la Direction Générale.

Conclusion Générale

Toute entreprise quelle que soit sa taille doit effectuer des vérifications régulières qui sont essentielles pour garantir la qualité de l'organisation et de l'information à travers la performance de l'entreprise.

Ce travail nous a permis de vérifier que l'audit interne est important notamment dans l'évaluation, par sa vérification de la bonne application des procédures mises en place ainsi que l'efficacité de ces procédures, d'où sa contribution par ses conseils et recommandations pour améliorer l'entreprise.

Ainsi, nous avons pu nous apercevoir que l'audit interne joue un rôle important dans la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise, sa reconnaissance et son évaluation en permanence des risques importants quelle que soit leur nature qui pourraient empêcher la réalisation des objectifs.

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

En effet, à travers notre stage nous avons constaté que la cellule d'audit mise en place au sein de NAFTAL est devenue un outil essentiel pour toute organisation afin de s'organiser et de faire fonctionner efficacement ses services.

A cet effet, nous avons essayé tout le long de ce travail de répondre à la problématique suivante :

« Est-ce que l'audit interne donne une satisfaction à l'égard de la performance de l'entreprise NAFTAL ? » :

Le résultat des hypothèses

On peut définir l'audit interne comme une fonction au sein de l'entreprise chargée de vérifier ses processus, de contrôler et gérer les risques. Son objectif principal est d'améliorer l'efficacité de l'entité, assurer la conformité aux normes en fournissant des recommandations pour une amélioration continue.

Donc la première hypothèse que nous avons proposé au début et qui dit que l'audit interne contribue positivement quand a la performance de l'entreprise car il identifie et résout les problèmes, améliorant ainsi la gestion et le résultat est confirmée.

La deuxième hypothèse qui avance que l'audit interne n'a pas d'impact significatif sur la satisfaction liée à la performance n'est pas confirmée, car elle souligne le risque que l'audit interne puisse être inefficace si ses recommandations sont ignorées ou mal gérées, ce qui peut entraîner une stagnation ou une dégradation des performances.

La dernière hypothèse est confirmée car nous avons vu cela lors de notre stage. On put comprendre que l'impact de l'audit interne sur la satisfaction de la performance de l'entreprise dépend de la manière dont il est conduit, de la qualité de ses recommandations et de la direction qui les met en œuvre. Un audit interne bien réalisé, avec des recommandations pertinentes et une direction engagée, peut avoir un impact significatif sur l'amélioration de la performance et la satisfaction globale de l'entreprise.

D'après le travail que nous avons effectué, il nous semble qu'une entreprise qui se veut sérieusement, désirant assurer son maintien, sa stabilité, son épanouissement et améliorer sa performance doive absolument se doter d'audit interne.

Donc, on ne peut pas gérer une entreprise d'une manière efficace sans se doter d'audit interne.

Bibliographie

Ouvrages

- 2 Abderrazek souei « généralité sur la fonction d'audit interne ».
- 3 Alain Fernandez : « les nouveaux tableaux de bord des décideurs ».2^{ème} édition ; éditions d'organisation ; 2002, Paris.
- 4 BOUDRIGA, (Zied) : Audit interne : organisation et pratiques, collection Azurite, Tunisie, 2012, p.134.
- 5 Cadre de référence internationale des pratique professionnels-Edition 2017
- 6 Coderre. D, « Internal audit: efficiency through automation », Edition Wiley, United States, 2009, p 60.
- 7 Collin.L, Valin. G, « Audit et contrôle interne ; Aspect financiers, opérationnels et stratégique « ,4^{ème} édition,Paris
- 8 D.Feisthammel et P.Massot : « Fondamentaux du pilotage de la performance »édition AFNOR, Paris 2005.p15.
- 9 Dèmeestere.R, Larino.P, Mottis .N, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise »,3^{ème} édition,Dunod,Paris,2006 P.13
- 10 Hanzaoui. M,audit-gestion des risque et contrôle interne norme ISA 200 ,215 ,330 et 550,Pearson Education, paris 2005 avec modification ,page 70
- 11 Henri.p,Mades,audt opérationnel dans les banque les éditions d'organisation, Paris 1994 page130
- 12 IFACI « La conduite d'une mission d'audit interne » édition Dunod Paris 1995 page10
- 13 IFACI « La conduite d'une mission d'audit interne » édition Dunod Paris1995 pages 33
- 14 IFACI « La conduite d'une mission d'audit interne » édition Dunod Paris 1995 page 24
- 15 IFACI.com « les métiers de l'audit et du contrôle internes »
- 16 IIA, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », 2004,p 05
- 17 Kagermann. H, Kinney. W, Kuting. K, Weber. C.P, “A conceptual Basis of Internal Audit”, Regulatory and Organizational Framework, 2008, p13.
- 18 Larino.P, « méthode et pratique de la performance »,3^{ème} édition, P.2
- 19 LAWRENCE B. SAWYER, « La Pratique de L'audit Interne », 2eme Edition, institut français de gestion (IFG), IIA, 1976, P123.
- 20 LEMONT, (Olivier) : l'audit interne, édition e-theque, Onnaing, 2003, P.03.
- 21 Mikol, A. ,Les audits financiers, Paris :Edition d'organisation

- 22 MONEREAU MICHEL, « Management des organisations touristique : 1ere et 2eme années », 2eme edition Bréal, Paris, 2008, P10
- 23 Oulivier.L « La conduite d'une mission d'audit interne »,Dunod 1995
- 24 Phillippe Lorino , « Le contrôle de gestion stratégique- la gestion par les activités » editions Dunod 1991 P.102
- 25 Pigé.B , Qualité de l'audit :Enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations, Bruxelles :De Boeck (2011)
- 26 Pigé.B « Audit et contrôle interne »3ème édition 2009 EMS,Paris
- 27 Piot.C, Gouvernance, audit et qualité de l'information financière :De BoeckSupérieur.
- 28 RENARD Jacques, « Théorie et Pratique de L'audit Interne », P331.
- 29 RENARD, (Jacques) : L'AUDIT INTERNE : ce qui fait débat, édition MAXIMA, Paris, 2003, p.239
- 30 Renard.J ,2010 « Théorie et pratique de l'audit interne »,7ème édition,Eryrolles
- 31 SAWYER, (L.B) : La pratique de l'audit interne, IIA, 2ème édition, 1976, p.2.
- 32 SCHICK P., VERA J., BOURROUILH-PAREGE O., «Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, P30-31
- 33 Selmer.C , « Comptabilité et audit »,2émé édition Eryllos,Paris,2005
- 34 The Institute of Internal Auditors « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles » Edition 2017
- 35 VALIN G., « Controlor & Auditor », Édition, Dunod, Paris, 2006, pp.179-189

Articles de revue

- 1 Article Hans Brendenburg : « les processus de pilotages ». L'informatique professionnelle .239.décembre 2005.
- 2 FONTAINE. K & ZAMBEAUX ; [2005] ; « BILAN SOCIAL ET TABLEAUX DE BORD: des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors série n° 9, Déc. 2005.
- 3 Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit www.revuecca.com

Thèses et mémoires

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

- 2 Bitta Jugurta, « le pilotage par le tableau de bord », mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion , option management des organisation 2015,P18.
- 3 CHAOUCH, (Abdelaziz) : Thèse doctorat : Essai de mise en place d'une cellule d'audit interne, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2005, P.10.
- 4 Mémoire : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise . Etude cas : Baticompos Beni Mançour Bejaia(2014-2015)
- 5 Mr Barnia.M Thèse de doctorat « La création de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne
- 6 Mr.Ziani.A thèse de doctorat « le rôle l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprise Algérienne »
- 7 Vilain Laurent : thèse professionnelle «le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un TDB prospectifs ».Ecole Mine de Paris. Promotion 2003. P.21

Site internet

- 1 <http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentationprofessionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne>
- 2 [www.IJAFAME](http://www.IJAFAME.com):International Journal of accounting , finance , Auditing, Management er Economics

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : APERÇU GENERAL SUR L'AUDIT INTERNE ET PILOTAGE

Introduction 05

Section 1 : Le cadre conceptuelle de l'audit interne 06

1-1 Définition de l'audit interne 06

1-2 L'origine et l'évolution d'audit interne 07

1-2-1 l'origine d'audit interne 07

1-2-2 L'évolution d'audit interne 08

1-3- norme internationale pour la pratique professionnelle d'audit interne 08

1-3-1 codes de déontologie 08

1-3-1-1 Principes 09

1-3-1-2 Règles de conduite 10

1-3-2 Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne 11

1-4- les outils et techniques utilisées pour effectuer une mission d'audit 13

1-4-1 Les outils d'interrogation 13

1-4-1-1 Les interviews 13

1-4-1-2 Les questionnaires d'audit (check list) 16

1-4-1-3 Les sondages statistiques 17

1-4-1-4 Les outils informatiques 18

1.4.2 Les outils descriptifs..... 20

1.4.2.1. Les organigrammes 20

1.4.2.2. Le narratif 20

1.4.2.3. Le Diagramme de Circulation (Flow Chart) 20

1.4.2.4. Les grilles de séparation des tâches..... 21

1.4.2.5. La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) 21

1.5. Les techniques de recherche de preuves..... 22

Section 2 : Positionnement de la fonction d'audit interne 23

2-1 La place de l'audit interne dans l'organisation 23

2-2- La structure organisationnelle de la fonction d'audit interne 24

2-2-1 L'organisation centralisée de l'audit interne 24

2-2-1-1- La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence 24

2-2-1-2- La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale 25

2-3- L'organisation décentralisée de la fonction d'audit interne	25
2.3.1 Première mission : définition des normes	26
2.3.2. Seconde mission : définition de la politique et des moyens de la formation professionnelle	26
2.3.3 La troisième mission	26
2.3.4 Quatrième mission : Réalisation des missions spécifiques (ad hoc)	27
2-4- Le rôle de l'audit interne	27
2-5- Les caractéristiques d'audit interne	28
Section 3 : Aspects liée au pilotage	30
3-1- définitions du pilotage, objectifs contexte et principe	30
3- 1-1 Objectifs de pilotage	31
3-1-2- Le contexte du pilotage stratégique	31
3-1-3 Les principes du pilotage stratégique	33
3-2- les outils de pilotage	35
3-3- Processus de pilotage	36
3-3-1.Définition du processus de pilotage	36
3-3-2. Les étapes de la réalisation du processus de pilotage	37
3-3-3 Le Système de pilotage	39
3-4-Le cycle du pilotage	40
Conclusion.....	42
CHAPITRE 2 : LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'ENTREPRISE	
Introduction	43
Section 1 : L'efficacité de l'audit interne	44
1.1 L'objectif de l'audit interne et l'efficacité organisationnelle	44
1.2 Définition de la mission d'audit interne	45
1.3 Les types de missions d'audit interne	45
1.4 Les caractéristiques d'une mission d'audit interne	47
1.4.1 Le champ d'application	47
1.4.2. La durée	48
1.5 Le comité d'audit	48
1.6. La charte de l'Audit Interne	50
2. Les principes fondamentaux de la méthodologie et la démarche d'une mission d'audit.	51
2.1 Les principes fondamentaux.....	51
2.1.1 L'objectivité	51

2.1.2 La rigueur	51
2.1.3 La confidentialité	52
2.1.4 La compétence	52
2.2 Les règles de conduite	52
3. Les composantes de l'efficacité de l'audit interne.	53
3.1.1 Les composantes macro-environnementales de l'efficacité de l'audit interne	53
3.1.2 Les facteurs micro environnementaux de l'efficacité de l'audit interne	54
4. Les leviers d'efficacité de l'audit interne	55
Section 2 : L'audit interne est une profession encadrée	57
2.1. L'auditeur est un révélateur d'amélioration	57
2.1.2 Les missions de l'audit interne	57
2.1.2.1 L'organisation du travail	58
2.1.3.2. Le plan de l'audit interne.....	58
2.1.4. La compétence et la conscience professionnelles en Audit Interne	60
2.1.4. L'indépendance de l'auditeur : une garantie de la révélation des irrégularités	62
2.1.5 .Le programme d'assurance et d'amélioration qualité	63
2.2. Les enjeux et les limites du métier	64
2.2. 1 L'audit interne à l'ère du numérique	65
2. 3. L'Audit interne et risque management.....	65
2.2.4 Le comité d'audit et la gouvernance d'entreprise : Enjeux	66
2.3 Les interactions de l'audit interne	67
2.3 .1. Interactions audit interne et comité d'audit	67
2.3.2 Les relations audit interne – audit externe	68
2.4. Le rapport d'audit.....	69
Section 3 : Les principales phases de l'audit interne	70
3.1 Les différentes phases de l'audit	70
3.2 La phase de préparation	70
3.3 Phase de réalisation	73
3.3.1. La réunion d'ouverture	74
3.3.2 Le programme d'audit	74
3.3.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)	74
3.3.4. Le travail sur le terrain	75
3.4.1. Les observations	75
3.3.4.2. Les fiches d'observation	75

3.4 La phase de conclusion	76
3. 4.1 La réunion de clôture	76
3.4.2. La rédaction du rapport de l'audit interne	77
3.4.2.1 Le rapport d'audit	77
3.4.2.1. Les étapes pour rédiger un rapport d'audit	78
3.4.3. Le suivi du rapport d'audit interne -suivi des recommandation.....	79
Conclusion	80

CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL

Introduction	81
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL.....	82
1.1. Historique de NAFTAL	82
1.2. Missions et activités	83
1.2.1. Mission	83
1.2.2. Activités	83
1.3. Objectifs de NAFTAL	84
1.5 Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou	87
1.5.1 Présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou	87
1.5.2. Missions du district COM Tizi-Ouzou	87
1.5.3. Organigramme générale du district commercialisation de Tizi-Ouzou	88
1.5.4. Présentation des différents départements	89
1.5.4.1. Département commercial	89
1.5.4.2. Département finances et comptabilité	90
1.5.4.3. Département administration et moyens généraux	91
1.5.4.4. Département transport et technique	91
1.5.4.5. Département informatique	92
1.5.4.6. Centre multi produits(CMP)	92
1.5.4.7. Centre de stockage et de distribution(CSD)	93
1.6 Les principales actions menées par NAFTAL, telles que	93
1.7 Présentation générale d'audit interne de NAFTAL	93
2. Rôle de l'audit interne	93
2.1 Structure	94
2.2 Champs d'application et d'intervention de l'audit interne	94
Section 2 : Rapport d'audit interne	95
1- Objet de la Mission	95

2- Etendue de la Mission	95
3- Résultats d'Audit	96
4. Points Forts	96
5. Points Nécessitant des Actions d'Amélioration	97
Section 3 : l'audit interne dans la gestion de l'entreprise	109
3.1 L'audit interne comme un moyen d'améliorer la performance	109
3.2 Audit interne comme outils d'aide a la prise de décision	110
3.3 Audit interne est un facteur d'efficacité	111
Conclusion.....	112
Conclusion générale	113
Bibliographie	
Table des matières	

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les points nécessitant des actions d'amélioration.

Tableau N°2 : Déficit organique de 25 agents.

Liste des figures

Figure N°1: Schéma de l'organisation de l'audit interne au sein d'une entreprise.

Figure N°2 : Schémas du plan d'audit interne.

Figure N°3 : Organigramme générale de NAFTAL

Figure N°4 : Organigramme générale du district commercialisation

Liste des abréviations

IIA	Institute of Internal Auditors
IFCI	Institut Français du Contrôle Interne
FRAP	Feuille de Révéléateur et d'Analyse Interne
SDS	Sous système Décisionnel Stratégique
SDT	Sous système Décisionnel Tactique et opérationnel
SEC	Securities and Exchange Commission
CRIPP	Cadre de Référence International
CIA	Certified Internal Auditor
ISA	International Standard Audit
SI	Systèmes d'Informations
MPA	Modalités Pratique d'application
UE	Union européenne
ECA	European Court of Auditors
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
DA	Dinar Algérien
SPL	Carburant Lubrifiant Pneumatique
HSE	Hygiène, sécurité et environnement
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
CDD	Centre De Distribution
CSD	Centre de stockage de distribution

تكليف بمهمة

Mr AREZKI

AUDITEUR ASSISTANT

CENTRE LUBRIFIANTS PNEUMATIQUES

AUDIT

TOUT MOYENS

LE DIRECTEUR

NAFTA L /
N° _____ / _____ /

Tizi-Ouzou le,

Monsieur le directeur

Objet : Mission de contrôle

En exécution du plan de contrôle, une mission de contrôle est prévue au niveau du centre lubrifiants Pneumatique

Le contrôle portera sur la gestion du magasin .

Les objectifs généraux de la mission sont :

La mission a pour objectif l'évaluation du processus d'activités du Centre Lubrifiants & Pneumatiques 20xxx.

L'approche a consisté à :

- Apprécier l'organisation du centre ;
- Evaluer la maîtrise des processus de réception, de stockage et transfert des produits ;
- Vérifier la fiabilité de la comptabilisation des mouvements de stocks, encaissements, versements et traitement des journées comptables ;
- Vérifier le volet des ventes et la satisfaction des commandes ;
- Evaluer le volet SIE ;
- Evaluer le volet HSE ;
- Les conditions d'archivage.

1- Etendue de la Mission

Le périmètre de la mission a concerné l'exercice 20xx et le 1^{er} trimestre 20xx.
Les travaux d'audit ont été effectués par sondage.

Cette mission, sera conduite par M^{re} AREZKI Auditeur Assistant.

Salutations cordiales

Le Directeur



Rapport d'Audit : Processus d'activité

Structure : Centre L&P

Date : 24 au 28 -06-xx

Recommandation N°: 01

Priorité :

Code de Mission : XXXXXX

Libellé : Etudier la possibilité de mettre en place un organigramme suivant les besoins du centre L & P

Date et N° d'envoi du Projet de Rapport : n° -DC-20 XX du 23-07-XX.

Réponse de l'audité :	Nom & Prénom :	Fonction : Directrice	Signature :
Partie à renseigner par la structure Auditée	Réalisée : <input type="checkbox"/> En cours : <input type="checkbox"/> Non Réalisée : <input checked="" type="checkbox"/>		Recommandation Non Retenue ⁽¹⁾ : <input type="checkbox"/> Recommandation Non Concernée ⁽²⁾ : <input type="checkbox"/>
	Description du Plan d'Action engagé pour la mise en œuvre de la Recommandation		
	Date butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)
		- DCRH - SPE - BRANCHE	> Actions relevant des directions centrales de l'entreprise (demande introduite)

(1)-Exposer le motif du refus de la recommandation

(2)-Préciser la (les) structure (s) concernée(s) par la recommandation

Partie à renseigner par la structure Audit	Acceptation du plan d'action: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Suivi du plan d'action par :		
		Nom & Prénom :	Date :	Signature :
		Nom & Prénom :	Date :	Signature :



Rapport d'Audit : Processus d'activité

Structure : Centre I&P

Date : 24 au 28 -06-XXX

Recommandation N°: 02

Priorité :

Code de Mission :

Libellé : Pourvoir les postes organiques clés.

Date et N° d'envoi du Projet de Rapport : n° -DC-20XX du 23-07-20XX

Réponse de l'audité :	Nom & Prénom :		Fonction : Directrice		Signature :
	Recommandation Retenue : <input checked="" type="checkbox"/>		Réalisée : <input type="checkbox"/>	En cours : <input checked="" type="checkbox"/>	Recommandation Non Retenue ⁽¹⁾ : <input type="checkbox"/>
			Non Réalisée : <input type="checkbox"/>	Recommandation Non Concernée ⁽²⁾ : <input type="checkbox"/>	
	Description du Plan d'Action engagé pour la mise en œuvre de la Recommandation				
Partie à renseigner par la structure Auditée	Date butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)		
	/	DRH+ branche COM	➤ Demande de recrutements introduits à maintes reprises (sans suite)		

(1)-Exposer le motif du refus de la recommandation

(2)-Préciser la (les) structure (s) concernée(s) par la recommandation

Partie à renseigner par la structure Audit	Acceptation du plan d'action: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Suivi du plan d'action par :		
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :

Résumé

L'audit interne est un outil précieux pour aider à prendre de bonnes décisions et améliorer la performance de l'entreprise. Il se compose de plusieurs étapes principales, notamment la planification de l'audit, la collecte d'informations pertinentes, l'évaluation des contrôles internes et des processus, et enfin, la communication des résultats. Grâce à l'audit interne, on obtient des informations objectives et fiables qui soutiennent la prise de décisions éclairées et améliorent la performance globale de l'entreprise.

Mots-clés :

Audit interne, outil précieux, prendre de bonne décisions, améliorer, performance, planification, collecte d'informations pertinentes, évaluation des contrôles interne et des processus, communication des résultats, objectives, fiables, soutenant.

Abstract :

Internal audit is a valuable tool to help make informed decisions and improve company performance. It comprises several main stages, including audit planning, gathering relevant information, assessing internal controls and processes, and finally, communicating the results. Through internal audit, objective and reliable information is obtained, supporting informed decision-making and enhancing overall company performance.

Key words :

Internal audit, valuable tool, make informed decisions, improve, performance, planning, gathering relevant information, assessing internal controls and processes, communicating the results, objective, reliable, supporting.