

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

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

ETUDE DE CAS : EPE-Algerian Qatari Steel

Présenté par :

M. ZAIMEN Abderrahman.

Encadreur :

M. GUETTOUCHI Nacir.

Maitre de Conférence « A »

**10 -ème Promotion
Juin 2023**

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

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

ETUDE DE CAS : EPE-Algerian Qatari Steel

Présenté par :

M. ZAIMEN Abderrahman.

Encadreur :

M. GUETTOUCHI Nacir.

Maitre de Conférence « A »

**10 -ème Promotion
Juin 2023**

Résumé.

Les entreprises occupent une place importante dans l'économie et sont constamment confrontées à la nécessité d'améliorer leur performance dans un environnement de plus en plus complexe. Afin d'atteindre leurs objectifs et assurer leur pérennité, ces entreprises doivent mettre en place une fonction d'audit interne.

L'audit interne est l'une des activités les plus cruciales au sein d'une entreprise, car elle permet d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et la gestion des risques au sein de l'organisation. Il fournit également des recommandations pour remédier à tout dysfonctionnement, tout en servant d'outil de mesure, de création de valeur ajoutée et d'amélioration de la performance de l'entreprise.

D'après une étude pratique réalisée au sein de l'entreprise Algerian Qatari Steel, nous avons constaté que l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise en mettant en place un dispositif garantissant une meilleure gestion du processus d'achats.

Mots clés : Audit interne, performance, contrôle interne, processus d'achats.

Abstract.

This research work highlights the crucial importance of internal communication in driving organizational change. By understanding and effectively leveraging the connection between these two aspects, organizations can improve their chances of success when undertaking significant changes.

Companies play an important role in the economy, and are constantly faced with the need to improve their performance in an increasingly complex environment. To achieve their objectives and ensure their long-term survival, these companies need to set up an internal audit function.

Internal auditing is one of the most crucial activities within a company, as it assesses the effectiveness of the internal control system and risk management within the organization. It also provides recommendations for remedying any malfunctions, while serving as a tool for measuring, adding value and improving corporate performance.

In a practical study carried out at Algerian Qatari Steel, we have found that internal auditing contributes to the company's performance by putting in place a system to ensure better management of the purchasing process.

Keywords: Internal audit, performance, internal control, purchasing process.

Dédicaces

À mes chers parents, qui ont été mes piliers tout au long de ce parcours académique, je dédie ce mémoire. Votre amour, vos encouragements et votre soutien indéfectible ont été les fondations de ma réussite. Je suis reconnaissant pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire pour moi.

À mes précieux professeurs, je vous adresse ma profonde gratitude pour votre expertise, vos enseignements et vos conseils avisés. Votre passion pour votre domaine d'étude m'a inspiré et m'a poussé à me dépasser constamment. Ce mémoire est le fruit de vos enseignements et de votre influence positive dans ma vie académique.

À mes amis fidèles, qui ont été présents à chaque étape de ce parcours, je vous remercie du fond du cœur. Votre amitié, vos encouragements et nos moments de partage ont été un soutien précieux dans les moments de doute et de stress. Je suis reconnaissant d'avoir pu compter sur vous.

Remerciements

Ce travail a été réalisé sous la direction de M. GUETTOUCHI Nacir. Je tiens à lui exprimer ma profonde reconnaissance et mes sincères remerciements pour son encadrement et ses précieux conseils.

Je suis reconnaissant envers les membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent à ce travail et pour avoir accepté de l'examiner et de le juger.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers M. BOUNAR Ali pour tous les efforts déployés afin de garantir le bon déroulement de mon stage.

Enfin, je tiens à adresser un remerciement spécial à ma chère famille et à tous mes amis.

Liste des tableaux

- **Tableau N°01** : Synthèse du progrès de l'audit interne.
- **Tableau N°02** : Les différences entre l'audit interne et l'audit externe.
- **Tableau N°03** : Les différences entre l'audit interne et le Contrôle de gestion.
- **Tableau N°04** : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.
- **Tableau N°05** : Les différences entre l'audit interne et le contrôle interne.
- **Tableau N°06** : Tableau comparatif des performances internes et externes.
- **Tableau N°07** : Tableau d'identification et l'évaluation des risques
- **Tableau N°08** : Le programme de la mission.
- **Tableau N°09** : Le questionnaire de contrôle interne.

Liste des figures

- **Figure N° 01** : Les symboles usuels du diagramme de circulation des documents.
- **Figure N° 02** : Feuille de Révélation et d'analyse de problème.
- **Figure N° 03** : Les différentes étapes de la prise de décision.
- **Figure N°05** : Macro-organigramme de l'entreprise AQS.
- **Figure N°06** : L'organigramme de la direction des achats.
- **Figure N°07** : Fiche de test de conformité (critères d'exclusion).
- **Figure N°08** : Fiche de test de conformité (critères de sélection).
- **Figure N°09** : Fiche de test de conformité (critères d'attribution).
- **Figure N°10** : Frap (lacunes dans la sélection qualitative).
- **Figure N°11** : Frap (Dépasser la focalisation étroite sur le prix et considérer les couts de cycle de vie).
- **Figure N°12** : Frap (Critères non spécifiés dans le cahier des charges).

Liste des abréviations

AQS : Algerian Qatari Steel

BFR : Besoin de fond de roulement

CA : Chiffre d'affaires

CAF : Capacité d'auto financement

CNCC : La Compagnie Nationale Des Commissaires Aux Comptes.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

CRIPP : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne

EBE : Excédent brut d'exploitation

FRAP : Feuil de révélation et d'analyse des problèmes

FRNG : Fond de roulement net global

IFACI : Institut français d'audit et du contrôle interne

IIA: Institut of Internal Auditors

ISO : International Standard Organisation

OIT : Organisation internationale du travail

PV : Procès-verbal

QCI : Questionnaire du contrôle interne

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SR : Seuil de rentabilité

TN : Trésorerie nette

Sommaire.

Introduction générale

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

Section 1 : Généralités sur l'audit interne

Section 2 : positionnement et référentiel de l'audit interne

Section 3 : Généralités sur la performance de l'entreprise

Chapitre II : La démarche et les apports de l'audit interne

Section 1 : Le système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

Section 2 : La démarche et les outils d'audit interne.

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

Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise AQS

Section 1 : Présentation de l'entreprise AQS et son audit interne

Section 2 : Déroulement de la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de AQS

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

Conclusion générale

Introduction générale

La nécessité du changement dans les organisations est devenue une exigence incontournable. Les menaces environnementales, telles que le changement climatique, la dégradation des ressources naturelles et la pression croissante sur l'écosystème, nécessitent une adaptation rapide et proactive. De même, les opportunités qui se présentent, telles que les avancées technologiques, l'émergence de nouveaux marchés ou l'évolution des besoins des consommateurs, doivent être saisies pour rester compétitif. Par conséquent, les entreprises doivent être prêtes à changer leur structure, leurs processus et leur stratégie.

Une entreprise est formée par la combinaison et l'organisation de ressources dans le but de produire et vendre des biens et/ou des services en vue de réaliser des profits. Son objectif constant est de rechercher une position concurrentielle optimale sur le marché. Par conséquent, la gestion de l'entreprise revêt une importance primordiale pour améliorer constamment ses performances et s'adapter aux contraintes imposées par son environnement.

Afin d'assurer une coordination efficace et un bon déroulement des activités, les dirigeants mettent en œuvre une ou plusieurs stratégies visant à améliorer le statut de leur organisation. Ils peuvent vérifier personnellement que ces stratégies sont mises en œuvre de manière adéquate, mais cela devient plus complexe dans le cas des grandes entreprises. Par conséquent, la direction doit mettre en place des dispositifs permettant de surmonter les limitations liées à la supervision directe et d'apporter davantage de transparence dans la gestion et l'organisation de l'entreprise.

Ces dispositifs ont pour objectif de garantir que chaque service de l'entreprise exécute efficacement ses missions, contribuant ainsi à faire de l'entreprise une entité performante.

L'amélioration de la performance de l'entreprise est souvent associée à l'augmentation des bénéfices et de la rentabilité, mais la performance ne se limite pas uniquement à l'aspect financier. Elle englobe également la réalisation des objectifs de rentabilité fixés par les actionnaires, en préservant le chiffre d'affaires et la part de marché, ainsi que la promotion de la survie de l'entreprise, l'amélioration de son image, le développement de l'innovation des produits, l'amélioration des processus, le service après-vente, etc.

Les dispositifs organisationnels doivent être conçus de manière à maintenir un niveau élevé de performance, à la fois sur le plan économique et stratégique. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'établir un contrôle interne efficace, qui garantit la conformité des processus et contribue à l'optimisation des résultats de l'entreprise. Le contrôle interne englobe toutes les mesures de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il vise d'une part à assurer la protection et la préservation du patrimoine et de la qualité de l'information, et d'autre part à mettre en œuvre les directives de la direction et à favoriser l'amélioration des performances. Il

se traduit par l'organisation, les méthodes et les procédures propres à chaque activité de l'entreprise, afin d'assurer sa durabilité.

En effet, il est essentiel pour les entreprises d'améliorer leur système de contrôle interne en évaluant son efficacité et en surveillant son état. C'est là que l'audit interne joue un rôle essentiel.

L'audit interne est une fonction de pilotage du système de contrôle interne qui offre une assurance raisonnable quant à la maîtrise des opérations et des décisions prises, en veillant à ce qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et en respectant les procédures, les lois et les règles de la profession. Il propose également des recommandations pour améliorer l'activité.

Notre étude porte sur "l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise", et nous nous sommes concentrés sur le rôle de la fonction d'audit interne, sa contribution et son impact sur la performance au sein de l'entreprise AQS.

Dans le cadre de cette étude de recherche, notre objectif est de répondre à la problématique suivante : **de quelle manière l'audit interne contribue-t-il à la performance de l'entreprise AQS ?**

Les questions découlant de cette problématique sont les suivantes :

- Quelle est la définition de l'audit interne ?
- Existe-t-il une démarche complète pour mener à bien les missions d'audit interne ?
- Est-ce que la mise en place d'une cellule d'audit interne permet d'améliorer la gestion du processus achat au sein de l'entreprise AQS ?

Pour mieux aborder les questions soulevées, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : L'audit interne est un élément fondamental pour la gestion de la sécurité au sein d'une organisation, en évaluant le système de contrôle interne.
- **Hypothèse 02** : L'audit interne suit une approche spécifique et utilise divers outils tels que les entretiens, les questionnaires d'audit, etc.
- **Hypothèse 03** : La mise en place d'une cellule d'audit interne assure une meilleure gestion du processus achat au sein de l'entreprise AQS.

Ce travail vise à mettre en évidence l'importance de l'audit interne dans le fonctionnement des entreprises. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche méthodologique qui comprend une recherche bibliographique approfondie ainsi qu'un stage pratique au sein de l'entreprise AQS, ce qui nous permettra d'explorer la réalité sur le terrain.

Cette étude est divisée en trois chapitres :

Le premier chapitre vise à définir et aborder les concepts de l'audit interne et de la performance. Les quatre sections qui le composent ; traitent les généralités sur l'audit interne, le positionnement et référentiel de l'audit interne, ainsi que les généralités sur la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre démontre La démarche et les apports de l'audit interne. Il est également subdivisé en trois sections : le système de contrôle interne au sein de l'entreprise, la méthodologie d'un audit interne, la conduite d'une mission d'audit, les outils utilisés, et les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Le troisième et le dernier chapitre présent l'étude de cas que nous avons réalisé à l'entreprise AQS. Il est lui-même divisé en trois sections : la présentation de l'entreprise AQS et de son audit interne, le déroulement de la mission d'audit sur la fonction d'achat au sein de AQS, ainsi que les contributions de l'audit interne à la performance de l'entreprise AQS.

**Chapitre I :
Généralités sur l'audit
interne et la
performance de
l'entreprise**

Introduction:

Ces dernières années ont mis en évidence la nécessité croissante d'outils de pilotage et de contrôle plus efficaces en raison de l'augmentation des risques économiques et des défaillances d'entreprises.

La gestion efficace d'une organisation nécessite une maîtrise de son environnement interne, ce qui implique le suivi rigoureux des opérations et l'utilisation d'outils appropriés.

Dans ce contexte, la mise en place d'un service d'audit interne est essentielle pour les organisations, et il est important de reconnaître sa contribution à la performance. Cependant, dans les pays en développement, l'audit est souvent perçu avec appréhension en raison de la jeunesse de la profession, malgré son rôle professionnel et bénéfique.

Ce chapitre se concentre principalement sur les aspects généraux de l'audit interne et de la performance. Les deux premières sections abordent des généralités sur l'audit interne, sa comparaison avec des notions similaires et son cadre de référence. La dernière section éclaire la notion de performance en définissant ses objectifs et ses types.

Section 1 : Généralités sur l'audit interne :

Dans cette section, nous allons définir l'audit interne et son historique, ainsi que les objectifs, les caractéristiques et les formes de l'audit interne.

1.1 Historique de l'audit interne:

Le mot "audit" vient du latin "auditus", qui signifie littéralement "entendu" ou "écouté". Les Romains utilisaient ce terme pour décrire un contrôle de la gestion des provinces, effectué oralement au nom de l'empereur, étant donné que peu de personnes savaient lire et écrire à cette époque. C'est ainsi que le terme "audit" a pris cette signification de vérification orale.

La fonction d'audit interne est relativement récente, remontant à la crise économique de 1929 aux États-Unis. À l'époque, les entreprises étaient confrontées à une récession économique et cherchaient à réaliser des économies. Les grands groupes américains faisaient déjà appel à des cabinets d'audit externe indépendants pour certifier leurs comptes, leurs bilans et leurs états financiers. Pour réduire les dépenses, on a proposé que certaines tâches préparatoires, telles que les inventaires, les analyses de comptes et les sondages, soient confiées au personnel interne de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe ont accepté à condition de superviser ces travaux. C'est ainsi que les "auditeurs internes" sont apparus, car ils effectuaient des travaux d'audit, mais en tant que membres à part entière de l'entreprise. Ils participaient aux tâches courantes des auditeurs externes sans en tirer les synthèses et les conclusions. Ils étaient considérés comme des "petites mains" ou des "sous-traitants" des auditeurs externes, contribuant ainsi à alléger les charges des entreprises. Ce terme est donc né à cette époque, bien que la fonction elle-même existait déjà. Après la crise, les auditeurs internes ont continué à être utilisés car ils avaient acquis une connaissance et une pratique des méthodes et des outils appliqués au domaine comptable. Ils ont progressivement élargi leur champ d'application et modifié leurs objectifs. Cependant, la fonction d'audit interne conserve encore aujourd'hui dans la mémoire collective cet héritage, en raison de son histoire récente. Comparée aux grandes fonctions traditionnelles de l'entreprise telles que la production, le commerce et la comptabilité, qui ont toujours existé, on peut constater que la

fonction d'audit interne en est encore à ses débuts. En France, la fonction d'audit interne n'est apparue qu'à partir des années 1960, avec une forte influence du contrôle comptable à ses débuts. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que les spécificités et l'originalité de la fonction d'audit interne ont commencé à se dégager et à se préciser. On peut estimer que son évolution n'est pas encore achevée¹.

En Algérie, la reconnaissance de l'audit interne est intervenue tardivement, en 1988, avec l'adoption de la loi 88-01 sur les réformes économiques. L'article 40 de cette loi oblige les entreprises publiques algériennes à établir et à renforcer l'audit interne.

Cet article énonce ce qui suit : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement »². C'est à partir de cette date que l'audit interne a commencé à progresser dans les entreprises algériennes même si le degré de développement est très différencié d'une entreprise à une autre.

Pour faciliter la compréhension, le tableau suivant résume les différentes étapes historiques de l'évolution de l'audit.

Tableau N°01 : Synthèse du progrès de l'audit interne.

¹ RENARD, Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010

² Loi n°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40, page 18

Période	Prescripteur del'audit	L'auditeur	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C	Rois, empereurs, Eglises et Etat.	Clercs ou Ecrivains.	Punir pour les détournements de fonds. protéger le patrimoine de l'Etat.
1700 à 1850	actionnaires, tribunaux et Etat.	Experts comptables.	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. protéger le patrimoine de l'Etat.
1850 à 1914	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité et juristes	Eviter les fraudes et les erreurs. attester la fiabilité des états financiers.
1914 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes et les erreurs. attester la fiabilité des états financiers.
1940 à 1970	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Attester la sincérité et la régularité des états financiers.
1970 à 1990	Etats, banque et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptable et normes d'audits.
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne

			dans le respect des normes internationales. Protéger l'entreprise contre la fraude internationale.
--	--	--	--

Source : Lionnel, Collins, Gerrard, Valin, « Audit et contrôle interne », Dalloz, paris, 1992, page17.

1.2 Définition :

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne :

La définition adoptée, par l'IIA , le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par l'IFACI est : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »³.

Il y a plusieurs points clés à retenir de cette définition de l'audit interne :

- L'audit interne est une activité indépendante et objective : cela signifie que les auditeurs internes doivent être libres de toute pression ou influence qui pourrait altérer leur jugement. Ils doivent être impartiaux dans leur évaluation des processus de l'organisation.
- L'audit interne donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations : cela signifie que l'audit interne évalue si les processus de l'organisation sont fiables et efficaces.
- L'audit interne apporte des conseils pour améliorer les processus : cela signifie que l'audit interne ne se contente pas d'évaluer les processus existants, mais propose également des solutions pour les améliorer.
- L'audit interne contribue à créer de la valeur ajoutée : cela signifie que l'audit interne ne se contente pas de trouver des problèmes, mais cherche également à identifier des opportunités d'amélioration et à créer de la valeur pour l'organisation.
- L'audit interne évalue les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise : cela signifie que l'audit interne évalue les processus clés de l'organisation pour s'assurer que les risques sont gérés de manière appropriée, que les contrôles sont efficaces et que la gouvernance d'entreprise est adéquate.
- L'audit interne utilise une approche systématique et méthodique : cela signifie que l'audit interne suit une méthode structurée pour évaluer les processus de l'organisation.

³SCHICK, Pierre, « Mémento d'audit interne », édition Dunod, Paris, 2007, page 5.

- L'audit interne fait des propositions pour renforcer l'efficacité des processus : cela signifie que l'audit interne ne se contente pas de signaler des problèmes, mais propose également des recommandations pour améliorer les processus

Selon RENARD Jacques⁴: « l'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Juger l'efficacité des systèmes d'information ».

1.3 Les caractéristiques de l'audit interne :

Pour assurer la qualité et la pertinence de ses travaux, l'audit interne doit respecter un certain nombre de caractéristiques clés, qui garantissent son indépendance, sa compétence et son objectivité. Ces caractéristiques ont été définies par IIA et sont largement reconnues et adoptées par les professionnels de l'audit interne à travers le monde⁵ :

L'indépendance est une caractéristique fondamentale de l'audit interne car elle permet à l'auditeur de fournir des recommandations objectives et impartiales à l'entreprise. Les auditeurs internes doivent être libres de toute influence et de tout conflit d'intérêts afin de garantir l'intégrité de leur travail. Cette indépendance peut être renforcée en garantissant que l'audit interne est placé sous l'autorité directe du conseil d'administration ou de l'un de ses comités, en évitant les situations où les auditeurs internes sont chargés d'auditer les services où ils ont précédemment travaillé, ou en veillant à ce que les auditeurs internes ne soient pas impliqués dans les décisions commerciales.

La compétence est également une caractéristique essentielle de l'audit interne. Les auditeurs internes doivent posséder les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer leurs travaux avec précision et fiabilité. Cela peut être assuré en garantissant que les auditeurs internes ont des qualifications pertinentes, une formation régulière et un accès aux ressources nécessaires pour effectuer leur travail efficacement. Les auditeurs internes doivent également avoir une compréhension approfondie des risques et des enjeux de l'entreprise, ainsi que des meilleures pratiques en matière d'audit.

L'objectivité est la troisième caractéristique importante de l'audit interne. Les auditeurs internes doivent rester objectifs dans leur évaluation des processus, des systèmes et des contrôles internes de l'entreprise. Cela signifie qu'ils doivent éviter tout conflit d'intérêts, tout préjugé ou toute partialité et évaluer les faits de manière impartiale. L'objectivité permet aux auditeurs internes de fournir des recommandations constructives et utiles pour améliorer les processus et les contrôles internes de l'entreprise.

1.4 Les objectifs de l'audit interne :

L'audit interne, quel que soit le référentiel d'audit, permet de répondre à 5 objectifs⁶ :

⁴ RENARD, Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7ème Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010, page 72.

⁵ Jacques Renard, Michel Gervais « Audit interne et contrôle de gestion », France 2019

⁶Jacques Renard, Michel Gervais op, cité, France 2019

- **Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise :**

Cet objectif consiste à s'assurer que l'entreprise respecte les normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients et autres exigences applicables à son activité. Il s'agit de garantir que l'entreprise est en conformité avec les règles en vigueur et les attentes de ses parties prenantes.

- **Vérifier que les dispositions organisationnelles et opérationnelles sont établies, connues, comprises et appliquées :**

Cet objectif vise à s'assurer que les processus, procédures et instructions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise sont bien en place, et que les employés les connaissent, les comprennent et les suivent correctement. Il s'agit de vérifier que l'entreprise est organisée de manière à garantir une bonne gestion des risques et une efficacité opérationnelle optimale.

- **Vérifier l'efficacité du domaine audité :**

Cet objectif consiste à évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il s'agit de vérifier si les processus et les opérations sont efficaces, si les risques sont bien gérés et si les performances de l'entreprise sont conformes aux attentes. Cette évaluation permet d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise afin de les améliorer.

- **Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès :**

Cet objectif consiste à identifier les opportunités d'amélioration pour l'entreprise. En effet, l'audit interne peut identifier des faiblesses dans les processus et les opérations de l'entreprise, ainsi que des opportunités d'amélioration. Il est important de proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise.

- **Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise :**

Cet objectif vise à encourager les bonnes pratiques observées au sein de l'entreprise, afin de les renforcer et de les pérenniser. L'audit interne permet d'identifier les pratiques efficaces et de les capitaliser, de manière à ce qu'elles soient utilisées dans l'ensemble de l'entreprise. Cela permet également de valoriser les équipes et de renforcer la culture d'excellence au sein de l'organisation.

1.5 Les formes de l'audit interne :

Il existe plusieurs formes d'audit interne qui peuvent être utilisées pour atteindre ces objectifs. Chacune de ces formes d'audit interne est conçue pour répondre à des besoins spécifiques en matière d'audit et peut être adaptée aux exigences particulières de chaque entreprise. Dans ce contexte, il est important de comprendre les différentes formes d'audit interne et leur utilisation pour améliorer la performance de l'entreprise.

1.5.1 L'audit de management

L'audit interne de management est une activité indépendante et objective visant à évaluer l'efficacité des processus de gestion et de gouvernance d'une organisation. Cette activité est menée par le personnel de l'organisation chargé de l'audit interne.

L'objectif de l'audit interne de management est de fournir une assurance raisonnable aux dirigeants et aux parties prenantes de l'organisation sur la qualité de la gouvernance, des processus de gestion et des systèmes de contrôle interne. Pour cela, les auditeurs internes examinent les processus de gestion clés de l'organisation, tels que la gestion des risques, la conformité aux lois et règlements, la gestion des finances et des ressources humaines.

Les résultats de l'audit interne de management sont présentés sous forme de rapport d'audit, dans lequel les auditeurs internes identifient les forces et les faiblesses des processus de gestion et recommandent des mesures pour améliorer la performance de l'organisation. Les rapports d'audit interne de management sont présentés aux dirigeants de l'organisation et peuvent également être communiqués aux parties prenantes externes, telles que les actionnaires, les régulateurs, selon Jacques Renard Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. En aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses : ce ne sont pas ses objectifs et il n'a pas la compétence pour le faire.

En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leur conséquence et attirer l'attention sur les risques relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond⁷.

1.5.2 L'audit de stratégie

L'audit interne de stratégie est une activité menée par l'audit interne pour évaluer la pertinence et l'efficacité de la stratégie d'une organisation. Il s'agit d'une évaluation indépendante et objective qui vise à fournir à la direction et aux parties prenantes une assurance quant à la qualité de la planification stratégique, de la mise en œuvre et de la surveillance de la stratégie de l'organisation.

L'audit interne de stratégie peut inclure l'évaluation des objectifs et des plans stratégiques de l'organisation, ainsi que des processus de prise de décision et de mise en œuvre de la stratégie. Les auditeurs internes examinent également les mesures de performance utilisées pour évaluer l'efficacité de la stratégie, ainsi que les risques et les opportunités liés à la stratégie.

L'audit interne de stratégie aide les organisations à améliorer leur prise de décision et leur mise en œuvre de la stratégie, ainsi qu'à renforcer la transparence et la responsabilité de la direction. Les résultats de l'audit peuvent également aider à orienter les investissements futurs dans la stratégie et à renforcer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

Selon Jacques Renard l'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de

⁷ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 51

laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences⁸.

1.5.3 L'audit opérationnel

L'audit opérationnel est une forme d'audit interne qui se concentre sur l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des opérations d'une organisation. L'objectif de l'audit opérationnel est d'évaluer la performance et les résultats des processus opérationnels de l'entreprise, ainsi que de proposer des améliorations et des recommandations pour accroître l'efficacité et l'efficience de ces processus.

Les audits opérationnels peuvent inclure l'évaluation des processus de production, de la chaîne d'approvisionnement, des ventes et du marketing, de la gestion des ressources humaines, des technologies de l'information, de la gestion des risques et des processus financiers. Les auditeurs internes qui effectuent des audits opérationnels utilisent souvent une approche systématique et méthodique pour évaluer les processus, en utilisant des techniques telles que l'analyse des données, les entretiens, les observations et l'examen de la documentation pertinente.

1.5.4 L'audit social

L'audit social se concentre sur l'évaluation des pratiques sociales et de la responsabilité sociale des entreprises d'une organisation. L'objectif de l'audit social est d'évaluer la performance de l'entreprise en matière de RSE et de s'assurer que les pratiques sociales de l'entreprise sont conformes aux normes et aux réglementations en vigueur.

Les audits sociaux peuvent inclure l'évaluation des politiques et des pratiques de l'entreprise en matière de travail, de sécurité et de santé au travail, de diversité et d'inclusion, de relations avec les communautés locales, d'engagement environnemental, de transparence et de gouvernance d'entreprise. Les auditeurs internes qui effectuent des audits sociaux utilisent souvent des normes de référence internationales, telles que les normes de l'OIT, pour évaluer la performance de l'entreprise en matière de RSE.

Les rapports d'audit social sont souvent utilisés par la direction pour améliorer les pratiques sociales de l'entreprise, renforcer l'image de l'entreprise et renforcer la confiance avec les parties prenantes, telles que les employés, les clients, les investisseurs et les communautés locales.

Section 2 : positionnement et référentiel de l'audit interne :

Dans cette section, nous allons clarifier et définir les fonctions liées à l'audit interne afin d'éviter toute confusion entre elles. Ensuite, nous examinerons de manière plus détaillée le cadre de référence de l'audit interne.

⁸ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 56

2.1 Le positionnement de l'audit interne :

Pour bien comprendre la notion d'audit interne nous allons présenter la position de l'audit interne par rapport à l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, le contrôle interne et le risque management.

2.1.1 L'audit interne et L'audit externe :

L'audit interne est mené par une équipe d'audit interne qui est une partie intégrante de l'organisation et qui est chargée de procéder à des examens indépendants et objectifs des opérations, des contrôles internes et des risques de l'organisation.

L'audit externe, en revanche, est mené par un auditeur externe indépendant qui n'est pas lié à l'organisation et qui est nommé par les actionnaires ou les parties prenantes de l'organisation. L'objectif de l'audit externe est de fournir une assurance indépendante sur les états financiers de l'organisation, en vérifiant si les comptes présentent une image fidèle de la situation financière de l'organisation. Les auditeurs externes se concentrent principalement sur l'exactitude des données financières, les contrôles financiers et la conformité aux normes comptables et réglementaires.

D'après RENARD JACQUES : « L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »⁹

Le tableau suivant représente les différences entre les deux fonctions

Tableau N°02 : les différences entre l'audit interne et l'audit externe.

⁹ RENARD J. (2009), Op. Cit, p79.

	Audit interne	Audit externe
Le statut de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services Juridiquement indépendant.
Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d'audit).	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, Clients et fournisseurs, etc.).
Les objectifs de l'audit	L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de L'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer.	Son objectif est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchante, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur Externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La périodicité des audits	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifier en fonction des risques.	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin D'année).
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originaux.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires.

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

2.1.2 L'audit interne et le Contrôle de gestion :

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions non-opérationnelles qui aident l'entreprise à créer de la valeur ajoutée en fournissant des outils d'aide à la décision. Ces fonctions sont directement rattachées à la haute hiérarchie de l'entreprise pour aider à la prise de décision. Bien que distinctes, l'audit interne apporte une assurance sur la fiabilité des informations collectées par le contrôle de gestion pour ses travaux.

COHEN E ¹⁰ définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. ».

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

2.1.2.1 Les ressemblances :

- L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes qui, bien que relativement récentes par rapport à d'autres fonctions de l'entreprise, sont en constante évolution et continuent d'acquiescer en importance.
- Les deux fonctions, l'audit interne et le contrôle de gestion, ont une portée universelle car elles s'intéressent à l'ensemble des activités de l'entreprise.
- l'audit interne et le contrôle de gestion sont directement rattachés à la haute hiérarchie de l'entreprise qui préserve leur indépendance et leur autonomie
- L'audit interne et le contrôle de gestion ne sont pas des fonctions opérationnelles au sens où ils ne sont pas directement impliqués dans la réalisation des tâches quotidiennes de l'entreprise.

2.1.2.2 Les différences :

elles sont présentées dans le tableau ci-dessous

Tableau N°03 : les différences entre l'audit interne et le Contrôle de gestion.

¹⁰ COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83

Différence entre	L'audit interne	Contrôle de gestion
Aux objectifs	Les objectifs de l'audit interne visent à maîtriser les activités diagnostic des dispositifs de contrôle interne .	Le contrôleur de gestion s'intéresse à l'information qu'aux systèmes et procédures.
AU Champ d'application	S'intéresse à tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité...	S'intéresse aux résultats réels ou provisionnels.
A La périodicité	L'auditeur effectue des missions diverses tout long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque .	Le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting.
Aux Méthodes de travail	L'auditeur interne utilise des méthodes systématiques d'évaluation et d'amélioration qui utilisent des procédés de gestion de risque, contrôle et gouvernement de l'entité.	Les méthodes de travail du contrôleur de gestion s'appuient sur l'information opérationnelle (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

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

2.1.3 L'audit interne et L'inspection :

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi – last but not least – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne¹¹.

Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau N°04 suivant :

Tableau N°04 : Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.

¹¹ RENARD J., (2009), Op. Cit. p91

	Audit interne	Inspection
Régularité /Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant...	Contrôle le respect des règles sans les n'interpréter niles remettre en cause.
Méthode et Objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable : chef est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois compétences et qualités.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/sélectivité	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondie et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propre initiative.

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

2.1.4 L'audit interne et contrôle interne

D'après l'ordre des Experts Comptables Français de 1977 : « Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹²

Les dissemblances entre l'audit interne et contrôle interne Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau N°05 : les différences entre l'audit interne et le contrôle interne

Critères de comparaison	Audit interne	Contrôle interne
Définition	Processus indépendant et objectif qui permet d'évaluer les opérations de l'entreprise, d'identifier les risques et de fournir des recommandations pour améliorer les processus et les pratiques.	Ensemble de processus mis en place par la direction de l'entreprise pour gérer les risques et assurer l'efficacité et l'efficience des opérations.
Finalité	Fournir une assurance sur la gestion des risques et l'efficacité des processus, et recommander des améliorations.	Assurer que les activités de l'entreprise sont conformes aux normes et politiques internes et externes, et identifier les risques.
Portée	Peut couvrir tous les aspects de l'entreprise, y compris la finance, les opérations, la conformité et la gouvernance.	Peut également couvrir tous les aspects de l'entreprise, mais se concentre principalement sur les processus opérationnels et la conformité.
Positionnement hiérarchique	Généralement rattaché à la haute direction de l'entreprise.	Généralement placé sous la responsabilité de la direction financière ou de la direction des risques.
Fréquence	Conduit régulièrement des audits pour évaluer les risques et l'efficacité des processus.	Processus en continu, évalué régulièrement par l'audit interne.

¹² Alain, MIKOL, « contrôle interne », presses universitaires de France de l'année 1998, édition février 1998, Paris, page5.

Méthodes d'évaluation	Utilise des techniques d'audit pour collecter des preuves et évaluer les risques et les pratiques.	Utilise des méthodes de contrôle pour surveiller les processus et les activités de l'entreprise et détecter les erreurs et les anomalies.
Objectifs de travail	Travaille selon un plan d'audit annuel, établi en fonction des risques identifiés, et peut effectuer des audits spécifiques sur demande.	Travaille en permanence pour surveiller les processus opérationnels et assurer la conformité aux politiques et aux normes.
Indépendance	Fonction indépendante, libre de tout conflit d'intérêts et rapportant directement à la haute direction.	Fonction qui peut être indépendante ou rattachée à une direction spécifique, mais qui doit être impartiale et objective.

2.2 Le référentiel d'audit interne :

Afin de mener à bien une mission d'audit interne, il est essentiel de se familiariser avec les directives établies par la profession en matière d'audit interne, qui sont régies à l'échelle internationale. Ce cadre de référence inclut plusieurs éléments clés tels que :

- Le code de déontologie,
- Les normes de qualification et de fonctionnement

2.2.1 Le code de déontologie :

Le code de déontologie dans l'audit interne est un ensemble de principes éthiques et de normes de conduite qui guident les professionnels de l'audit interne dans l'exercice de leurs fonctions. Ce code définit les responsabilités des auditeurs internes et énonce les principes fondamentaux de l'audit interne, notamment en matière d'intégrité, de confidentialité, de compétence et d'objectivité.

Selon RENAD J. le code de déontologie est un document est désormais placé en tête des normes, comme pour en souligner l'importance et signifier qu'il énonce des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission. Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite¹³.

2.2.1.1 Les principes fondamentaux :

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants¹⁴ :

¹³ Jacques Renard, op, cité, 2010, p108

¹⁴ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017

- **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 degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leurs jugements 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.

2.2.1.2 Les douze règles de conduite :

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi ¹⁵

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

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

2.2.2 Normes Internationales

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en

¹⁵ RENARD J., (2009), Op. Cit. p109

autre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités¹⁶ :

Les Normes ont pour objet :

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

Les Normes sont des principes obligatoires constituées :

- De déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les normes sont constituées de deux principales catégories de normes :

- Les normes de qualification (les séries 1000)
- Les normes de fonctionnement (les séries 2000).

2.2.2.1 Les normes de qualification (série 1000) :

Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne

- **1000 : mission, pouvoirs et responsabilités :**

Il est impératif que la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne soient clairement définis dans une charte d'audit interne, qui doit être cohérente avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie et les Normes applicables. Il incombe au responsable de l'audit interne de réviser régulièrement cette charte et de la présenter pour approbation à la direction générale et au Conseil d'administration.

- **1100 : Indépendance et objectivité**

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

- **1110 : indépendance dans l'organisation :**

¹⁶ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017

Le responsable de l'audit interne doit être positionné à un niveau hiérarchique suffisamment élevé au sein de l'organisation. De plus, il doit informer le Conseil au moins une fois par an de l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.

1120 : rappel de l'objectivité :

Les auditeurs internes doivent adopter une attitude impartiale et objective, en évitant tout conflit d'intérêt potentiel qui pourrait compromettre leur capacité à exercer leur mission de manière professionnelle.

1130 atteintes à l'indépendance et à l'objectivité :

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes est compromise, que ce soit réellement ou en apparence, les parties concernées doivent être informées de manière précise.

- **1200 : compétence et conscience professionnelle :**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle

1210 : compétence :

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles

1220 : conscience professionnelle :

Les auditeurs internes doivent faire preuve de diligence et de compétence professionnelle appropriées à leur mission. Bien que la norme exige une conscience professionnelle élevée,

1230 : formation professionnelle continue

Les auditeurs internes cherchent à améliorer constamment leurs connaissances, leurs compétences et leur savoir-faire grâce à une formation professionnelle continue.

- **1300 : programme d'assurance et d'amélioration qualité**

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

1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit inclure des évaluations internes et externes.

1311 : évaluations internes

Contrôles continus de la performance de l'audit interne ; Des revues périodique, effectuées par auto-évaluation ou par d'autre personne qualifiée de l'organisation.

1312 : évaluations externes

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendants et l'extérieur à l'organisation

1320 : rapports relatifs au programme qualité :

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme qualité à la direction générale et au conseil.

1321 : utilisation de la mention « Conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » par le responsable de l'audit interne**1322 : indication de non-conformité**

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

2.2.2.2 Les Normes de fonctionnement (série 2000) :

Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

- **2000 : gestion de l'audit interne**

Il incombe au responsable de l'audit interne de gérer cette activité de manière efficace, de manière à ce qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

2010 : planification

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités adéquates avec les objectifs de l'organisation.

2020 : communication et approbation

Le responsable de l'audit interne doit présenter à la direction générale et au Conseil son plan d'audit et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre pour une évaluation et une approbation, ainsi que toute modification significative qui pourrait survenir au cours de l'exercice.

2030 : gestion des ressources

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que les ressources allouées à cette fonction sont suffisantes, adéquates et utilisées de manière efficace pour exécuter le plan d'audit approuvé.

2040 : règles et procédures

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

2050 : coordination

Pour éviter les redondances et garantir une couverture efficace, le responsable de l'audit devrait coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

2060 : rapports au conseil et à la direction générale

Il est nécessaire de fournir régulièrement des rapports sur les résultats obtenus, ainsi que sur les risques majeurs, du contrôle et de la gouvernance.

2070 – responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne :

Si une organisation fait appel à un prestataire de services externe pour réaliser son audit interne, ce prestataire doit signaler à l'organisation qu'elle reste responsable de veiller à ce que l'audit interne demeure efficace.

- **2100 : nature du travail**

L'audit interne doit suivre une approche systématique et méthodique pour évaluer les processus de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle, afin de contribuer à leur amélioration

2110 : gouvernement d'entreprise

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration.

2120 : management des risques

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration

2130 : contrôle

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité, son efficience et en encourageant son amélioration continue

- **2200 : planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent préparer et enregistrer un plan pour chaque mission, spécifiant les buts, la portée, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources nécessaires.

2201 : considérations relatives à la planification

Lors de la planification de la mission, Les auditeurs internes doivent prendre en compte les objectifs de l'activité soumise à l'audit, les risques significatifs liés à l'activité, la pertinence et l'efficacité du processus de management des risques et de contrôle de cette activité, ainsi que les opportunités pour les améliorer.

2210 : objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission

2220 : champ de la mission

Il est nécessaire que Le champ est suffisant pour réaliser les objectifs de la mission

2230 : ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission.

2240 : programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

- **2300 : accomplissement de la mission**

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

2310 : identification des informations.

Les auditeurs doivent identifier les informations suffisantes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

2320 : analyse et évaluation :

Les auditeurs internes doivent se baser sur des analyses et évaluations adéquates pour arriver à des conclusions et résultats pertinents lors de leur mission.

2330 : documentation des informations :

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats des la mission.

2340 : supervision de la mission :

Il est nécessaire de superviser adéquatement les missions afin de s'assurer que les objectifs sont atteints, que la qualité est assurée et que le personnel impliqué bénéficie d'un développement professionnel.

- **2400 : communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission

2410 : Contenu de la communication

La communication doit inclure les objectifs, le champ de la mission, les conclusions, Les recommandations et les plans d'actions.

2420 : qualité de la communication

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

2421 : erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

2430 : utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

Les auditeurs internes peuvent indiquer dans leur rapport que leurs missions sont conduites conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

2440 : diffusion des résultats

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

2450 – les opinions globales

Lorsqu'une opinion globale est formulée, elle doit prendre en considération les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes, et doit être étayée par des informations adéquates, fiables, pertinentes et utiles.

- **2500 : surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management

- **2600 – Communication relative à l'acceptation des risques**

Si le responsable de l'audit interne constate que le management a accepté un niveau de risque pouvant être considéré comme inacceptable pour l'organisation, il doit discuter de ce problème avec la direction générale. Si après cette discussion, le responsable de l'audit interne considère que le problème n'a pas été résolu, il doit alors présenter la question au Conseil.

Section 3 : Généralités sur la performance de l'entreprise :

Pour mieux comprendre le concept de la performance, nous allons commencer par définir ce concept. Ensuite, nous examinerons ses objectifs, ses différentes catégories, les moyens de la mesurer et enfin les indicateurs associés.

3.1 Origine et définition de la performance :

Nous allons aborder l'origine du mot "performance" et ensuite présenter trois définitions de ce concept.

3.1.1 Origine :

« Le mot performance est emprunté du mot anglais performance, dérivé de to(réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français parformer. Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course, il passe progressivement pour désigner la manière de faire quelque chose. »¹⁷

3.1.2 Définition :

La performance est un terme polyvalent qui est communément utilisé pour décrire la réussite et l'excellence d'une chose ou d'une organisation dans divers domaines, tels que la littérature, les sciences et l'économie. Pour mieux comprendre ce concept multidimensionnel, il est important de considérer les différentes définitions qui lui sont associées. Les définitions suivantes permettent de mieux appréhender la notion de performance dans le contexte de l'entreprise.

Selon LORINO Philippe : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) »¹⁸

ANGELE Dohou et NICILAS Berland: « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. »¹⁹

Ces définitions soulignent différentes dimensions de la performance dans l'entreprise. La première définition met l'accent sur l'amélioration du couple valeur-coût, la deuxième sur la réalisation des objectifs stratégiques.

3.2 Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit²⁰ :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de production.
- Réduire les coûts de production.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.

¹⁷ DOMIN, Jean-Paul et NIEDDU, Martinu : « la performance des institutions », journals, 2012

¹⁸ LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003, p.5

¹⁹ ANGELE Dohou et NICILAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28eme congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.p.3.

²⁰ CALLAT Allain, « Management des entreprises », France 2008, p.38

- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

3.3 Les différents types de performance :

La performance globale de l'entreprise repose sur un ensemble de performances combinées, qui permettent d'atteindre les objectifs de manière efficace et efficiente. Il existe donc plusieurs types de la performance à savoir :

3.3.1 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est déterminée par la capacité de l'entreprise à structurer et organiser efficacement ses ressources afin de réaliser ses objectifs stratégiques.

M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle²¹:

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

3.3.2 La performance stratégique :

« Les recherches sur la performance stratégique se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie afin de permettre de développer la performance de l'entreprise. La performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages concurrentiels. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à reconsidérer les avantages stratégiques acquis et à développer un avantage compétitif durable. Elle repose entre autres sur sa capacité à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise. »²²

3.3.3 La performance humaine :

« La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Elle implique la performance du salarié, ses compétences, son poste. La performance du groupe de travail pour sa part, repose sur ses activités, ou de la sous-unité. Ce n'est qu'après avoir

²¹ MARIE CAROLINE Morand, « La performance globale et ses déterminants », 2008,

²² OUBYA, Ghazlene : « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat, Université Cote D'Azur, Nice, 2016, p 42.

fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble. »²³

3.3.4 La performance Financière :

« La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes. »²⁴

3.3.5 La performance externe et interne.

La performance interne et externe d'une entreprise sont deux concepts différents qui mesurent des aspects différents de la performance de l'entreprise.

Le tableau N°07 ci-après, permet, de distinguer la différence entre la performance interne et externe.

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

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

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

²³ OUBYA, Ghozlène, op, cité, 2016, p 37.

²⁴ OUBYA, Ghozlène, op-cit, p 24

Conclusion :

Dans ce premier chapitre nous avons présenté les généralités sur l'audit interne et la performance de l'entreprise, et nous avons abordé sa relation avec l'audit externe, le contrôle de gestion, l'inspection, le contrôle interne et la gestion des risques.

L'audit interne est une fonction qui est réglementée par des codes et des normes internationales qui définissent les règles et les principes à suivre lors d'une mission d'audit interne.

Ainsi, l'audit interne est une activité indépendante où un professionnel de l'entreprise examine régulièrement les outils utilisés par la direction pour contrôler et gérer l'entreprise.

En conclusion, l'audit interne s'efforce de maintenir sa pertinence et son efficacité en se concentrant sur la performance. Au fil des années, la performance ne se limite plus seulement à la dimension financière de l'entreprise, mais s'étend également aux aspects économiques et stratégiques.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons le système de contrôle interne au sein de l'entreprise, ainsi que la démarche et les outils de l'audit interne. Nous examinerons également les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Chapitre II : La démarche et les apports de l'audit interne

Introduction :

Après avoir abordé les aspects généraux de l'audit interne et de la performance de l'entreprise, nous allons maintenant nous pencher sur la démarche et les apports de l'audit interne dans ce deuxième chapitre. L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne en mettant l'accent sur les conditions nécessaires à sa réussite.

Dans le but d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, la mission de l'audit interne doit être réalisée en respectant son champ d'application, sa durée appropriée et les trois phases fondamentales qui la composent. Ces phases sont essentielles pour assurer une gestion adéquate et une maîtrise des risques, ainsi que pour faciliter la prise de décisions éclairées.

Ce chapitre comprend les sections suivantes :

- Section 1 : Le système de contrôle interne au sein de l'entreprise.
- Section 2 : La démarche et les outils d'audit interne.
- Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Le système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

Le contrôle interne n'est pas une fonction, mais c'est un ensemble de dispositions dont le jugement et l'appréciation incombe à l'audit interne. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts comptables ont été les premiers à développer et à approfondir la notion du contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes de résultats c'est donc pour eux un moyen alors que pour les auditeurs interne il s'agit d'un objectif. Les définitions du contrôle interne sont nombreuses mais ne sont fondamentalement pas contradictoire²⁵

Dans cette section on va traiter les différentes définitions du contrôle interne, puis nous mettons en évidence les objectifs, les acteurs et les principes fondamentaux de celui-ci au sein de l'entreprise.

1.1 Définition du contrôle interne:

Le contrôle interne désigne l'ensemble des mesures, des politiques et des procédures mis en place par une organisation pour assurer l'efficacité opérationnelle, la protection des actifs, la conformité aux lois et réglementations, ainsi que la gestion des risques.

Afin de clarifier le sens du terme, il est pertinent de rappeler les définitions suivantes :

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

-réalisation et optimisation des opérations ;

²⁵ BENOIT, Pige, « Audit et contrôle interne », 3ème édition EMS, Paris, 2010, page 19.

- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »²⁶

Selon SCHICK Pierre Le contrôle interne est : « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »²⁷

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlement.
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire.
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.
- La fiabilité des informations financières²⁸.

On peut observer que le contrôle interne est considéré comme un processus global mis en place par la direction pour assurer une gestion rigoureuse, efficace et conforme aux lois et réglementations. Il vise également à protéger les actifs de l'entreprise, à prévenir les fraudes et les erreurs, à optimiser les opérations, à garantir la fiabilité des informations financières et à faciliter la prise de décisions.

1.2 L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :

Cette appréciation porte sur les opérations courantes et répétitives (achats, ventes opérations bancaires...etc.) Pour les opérations acycliques, qui par nature ne sont ni répétitives ni courantes, l'auditeur vérifie directement les justificatifs nécessaires²⁹.

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

- **Tests de conformité** : ont pour objet de confirmer que la description des procédures a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Ils permettent, d'une part, de vérifier que la procédure contrôlée existe bien et d'autre part de détecter les procédures dont le réviseur n'a pas eu connaissance jusqu'alors.
- **Tests de permanence** : ont pour objet de vérifier que les procédures constituant les points forts du système comptable font l'objet d'une application effective et constante. L'objet de l'appréciation du contrôle interne est double :
 - La fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à peu de sondages lors de l'étape de contrôle direct des comptes. A l'inverse, l'existence de procédures peu fiables

²⁶ BERTIN.E. Audit interne : Enjeux et pratique à l'international, Ed. Eyrolles, Paris, 2007, p57.

²⁷ SCHICK N Pierre, (2007), Op. Cit, p20.

²⁸ Idem.

²⁹ ROUANE, Abderrahmane, « L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-Pratique », Thèse de magistère, Université d'Alger, Université d'Alger, 2006, page 33

- l'incite à des tests de validation exhaustifs
- L'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations, d'un coût raisonnable, ayant pour objectif d'éliminer toute source de risque évitable. L'auditeur contribue ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise, et prépare des conditions favorables pour l'exécution de sa mission.

1.3 Les objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne vise les objectifs suivants :

- Assurer la réalisation et l'optimisation des activités au sein de l'entreprise.
- Garantir l'exactitude, la fidélité et la pertinence des informations financières, comptables et opérationnelles.
- Assurer le respect des lois et réglementations en vigueur au sein de l'entreprise.
- Protéger les actifs de l'entreprise et les utiliser dans l'intérêt de celle-ci.

« Le référentiel [COSO] établit trois catégories d'objectifs, ce qui permet aux organisations de prendre en compte différents aspects du contrôle interne :

- objectifs liés aux opérations : ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que la sauvegarde des actifs ;

- objectifs liés au reporting : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent englober la fiabilité, les délais, la transparence ou d'autres aspects demandés par les régulateurs, les organismes de normalisation ou les instructions internes ;

- objectifs liés à la conformité : ils concernent le respect des lois et règlements applicables.»³⁰.

1.4 Les principes fondamentaux du contrôle interne :

Ces principes conduisent les entreprises à utiliser un minimum des règles et techniques³¹, ce sont :

1.4.1 L'organisation:

Il est essentiel que toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, adopte une approche rationnelle en matière d'organisation. Pour ce faire, il est important d'établir un organigramme qui présente la structure de l'entreprise, ainsi qu'un manuel regroupant les procédures opérationnelles. Plus l'entreprise est grande, plus la nécessité d'un manuel écrit se fait sentir. Ce dernier permet de définir clairement les tâches, les responsabilités (notamment en matière de supervision), les autorisations (comme la signature), ainsi que les processus de communication interne. L'organigramme, quant à lui, met en évidence les différentes fonctions des services et des membres du personnel, décrivant ainsi l'architecture de l'entreprise, sa structure et les liens existants entre les services et les membres qui la composent.

³⁰ REDING Kurt F ; SOBEL, Paul J, « manuel d'audit interne », EYROLLES, Paris, 2015, chap 6 - p 11.

³¹ ARMAND Dayan, « Manuel de gestion » 2eme Édition Ellipes Marketing, Paris, 2004, p926.

1.4.2 La séparation des tâches :

La nécessité de séparer les fonctions ne se pose qu'à mesure que l'entreprise se développe. À ce stade, des délégations de pouvoir sont mises en place, notamment des délégations de signatures sociales. Il devient donc essentiel de séparer les fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à des personnes ou des hiérarchies distinctes :

- La fonction de prise de décision.
- La fonction de protection et de préservation des valeurs monétaires
- La fonction de protection et de préservation des biens physiques
- La fonction de comptabilisation

1.4.3 l'intégration :

Au sein des procédures de contrôle interne, il est essentiel d'inclure des mécanismes de contrôle mutuel afin de détecter les anomalies par le biais de processus routiniers. Ces mécanismes reposent sur des croisements d'informations et sur des contrôles mutuels facilités par une bonne séparation des fonctions.

1.4.4 Contrôle réciproque (le contrôle mutuel) :

Le contrôle réciproque se réfère au travail qui prolonge une autre tâche tout en permettant de la vérifier. Par exemple :

- Le comptable traite des informations lorsqu'il enregistre les ventes.
- Le trésorier traite des informations lorsqu'il enregistre les chèques reçus des clients.
- L'employé chargé de la relance des clients impayés traite également des informations et effectue une vérification intégrée dans le système de la procédure de ventes. Par exemple, si le chèque envoyé par le client "x" a été volé, ce client "x", relancé à tort, apportera la preuve de son paiement, ce qui permettra de découvrir facilement la fraude.

Le contrôle réciproque, en plus de prévenir les fraudes, permet également de détecter les erreurs involontaires telles que l'inversion de chiffres. Par exemple, la conciliation bancaire permettra de repérer cette erreur.

1.4.5 Le recoupement :

Le recoupement, dans le contexte du contrôle interne, est une pratique qui consiste à comparer et à croiser différentes sources d'informations, données ou documents pour détecter d'éventuelles incohérences, erreurs ou anomalies. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle visant à renforcer la fiabilité des informations et à identifier les éventuelles erreurs ou fraudes.

Le recoupement peut prendre différentes formes, selon le contexte et les processus spécifiques de l'organisation. Voici quelques exemples de recoupement couramment utilisés :

1.4.5.1 Recoupement des données :

Il s'agit de comparer les données provenant de sources différentes pour vérifier leur concordance. Par exemple, dans le domaine comptable, cela peut impliquer de comparer les montants enregistrés dans les différents livres comptables, les relevés bancaires, les factures fournisseurs, etc.

1.4.5.2 Recoupement des documents :

Cette pratique consiste à vérifier la cohérence entre différents documents ou pièces justificatives. Par exemple, dans le processus d'achat, cela peut impliquer de vérifier que les bons de commande, les factures et les réceptions concordent en termes de quantités, de prix et de fournisseurs.

1.4.5.3 Recoupement des autorisations :

Il s'agit de vérifier que les actions ou les décisions sont conformes aux autorisations préalablement établies. Par exemple, dans le processus d'approbation des dépenses, cela peut impliquer de s'assurer que les dépenses sont approuvées par les personnes autorisées et respectent les limites fixées.

1.4.5.4 Recoupement des résultats :

Cette pratique consiste à comparer les résultats attendus avec les résultats réels pour détecter d'éventuelles divergences ou écarts. Par exemple, dans le domaine des ventes, cela peut impliquer de comparer les ventes enregistrées avec les objectifs prévus ou les prévisions.

Le recoupement vise à renforcer la fiabilité des informations et à détecter les erreurs ou les fraudes potentielles en identifiant les divergences ou les anomalies. Il contribue à minimiser les risques, à garantir l'exactitude des opérations et à assurer la conformité aux politiques et aux réglementations applicables.

Il est important de souligner que le recoupement fait partie intégrante d'un système de contrôle interne plus large, et il est souvent utilisé en conjonction avec d'autres mécanismes de contrôle pour assurer une surveillance et une validation appropriées des opérations de l'organisation.

1.4.6 La permanence :

Dans le contexte du contrôle interne, elle fait référence à la nécessité d'établir et de maintenir des procédures et des contrôles de manière continue et durable au sein d'une organisation.

Elle implique aussi que les contrôles internes ne sont pas des mesures ponctuelles ou temporaires, mais qu'ils font partie intégrante du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Cela signifie que les procédures et les contrôles sont conçus pour être appliqués de manière régulière et constante, afin d'assurer la fiabilité et l'intégrité des opérations de l'organisation.

1.4.7 L'harmonie

Elle implique que tous les aspects du contrôle interne fonctionnent de manière synergique et complémentaire. Cela signifie que les différentes composantes du contrôle interne, telles que la supervision, les activités de contrôle, l'évaluation des risques et la communication, travaillent ensemble de manière intégrée pour atteindre les objectifs de l'organisation.

1.4.8 L'Indépendance :

Ce principe met le point sur l'absolu nécessité d'atteindre les objectifs fixés au contrôle interne et cela quel que soit les moyens et les procédures de l'entreprise. quels que soient les méthodes employées pour la conclusion des contrats (notariés ou appels téléphoniques), la tenue de la comptabilité (informatique autonome ou sous-traitance) ou l'archivage des informations (papier, CD, ROM), les objectifs de préservation du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être réalisés.

Cependant, il arrive souvent que le principe d'indépendance soit compromis lorsqu'une entreprise modifie ses méthodes de travail pour intégrer de nouveaux processus (nouveaux ordinateurs, nouveaux logiciels, nouveaux supports d'archivage, mise en place d'un réseau, etc.).

1.4.9 La bonne information :

Ce principe se réfère à l'importance de disposer d'informations précises, fiables, complètes et pertinentes pour prendre des décisions éclairées et mettre en place des contrôles appropriés. Elle concerne à la fois la collecte, la documentation, la communication et l'utilisation des données au sein de l'organisation.

1.4.10 La qualité du personnel :

La qualité est essentielle pour la réussite de tout système de contrôle. La qualité du personnel englobe à la fois leurs compétences et leur intégrité, cependant, la nature fragile de l'élément humain rend nécessaire la mise en place de bonnes procédures de contrôle interne.

Il est crucial qu'une personne occupant un poste de supervision ne prenne pas de congé en même temps que ses subordonnés, afin de pouvoir exercer un contrôle adéquat sur les remplaçants. De plus, une rotation fréquente du personnel doit être compensée par la stabilité des cadres supérieurs.

Une protection efficace repose sur la mobilité de tous les membres du personnel, indépendamment de leur position hiérarchique. Les individus, même s'ils sont considérés comme indispensables et dignes de confiance, sont toujours exposés au risque de voir leur moralité s'adapter au montant des sommes d'argent qu'ils gèrent, au fil des années.

Section 2 : La démarche et les outils d'audit interne :

Lorsqu'un auditeur interne entreprend une mission d'audit, il doit suivre une méthodologie spécifique et utilise certains outils spécifiques. La méthodologie comprend plusieurs étapes clés,

telles que la définition de la mission, le champ d'application, la durée de la mission, ainsi que les trois phases essentielles de la mission de l'audit interne.

2.1 Définition de la mission:

Selon l'IFACI : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent »³²

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.

Selon Jacques RENARD : La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. »³³
Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- Le champ d'application ;
- La durée.

2.2 champ d'application:

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments³⁴ : l'objet et la fonction.

2.2.1 L'objectif :

Il va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales :

2.2.1.1 La mission spécifique :

C'est une mission d'audit qui a un objet spécifique, ce qui signifie qu'elle se concentre sur un point précis dans un lieu déterminé. Par exemple, une mission d'audit peut avoir pour objet spécifique "l'audit du magasin de l'usine de Valenciennes". Cela indique que l'audit sera focalisé sur l'évaluation des activités, des contrôles et des risques spécifiques liés à ce magasin particulier situé dans l'usine de Valenciennes.

2.2.1.2 La mission Générale :

En opposition aux missions spécifiques, il existe des missions générales qui ne sont pas limitées géographiquement. Pour illustrer cette notion, prenons l'exemple de "l'audit des magasins".

³² www.ifaci.com

³³ RENARD J, (2009), Op. Cité, p.209.

³⁴ RENARD J, (2009), Op. Cité, p.210.

Une mission générale telle que "l'audit des magasins" couvre l'ensemble des magasins d'une organisation, sans restriction géographique. L'objectif de cette mission est d'évaluer les activités, les contrôles et les performances des magasins dans leur ensemble, en se concentrant sur des aspects communs tels que les processus de vente, la gestion des stocks, la satisfaction client, etc.

Dans ce cas, l'auditeur interne n'est pas limité à un magasin spécifique ou à un lieu précis, mais examine plusieurs magasins répartis sur différents sites ou régions. L'objectif est de prendre en compte la variabilité potentielle entre les magasins et d'identifier les meilleures pratiques, les écarts de performance et les opportunités d'amélioration à l'échelle de l'ensemble des magasins de l'organisation.

2.2.2 La fonction :

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

2.2.2.1 La mission unifonctionnelle :

Qu'elle soit spécifique ou générale, se concentre sur une seule fonction de l'organisation. Il est important de souligner que même si ces missions se concentrent sur une seule fonction, elles peuvent être spécifiques ou générales. Une mission unifonctionnelle spécifique se limite à évaluer une partie précise de la fonction, comme le magasin de l'usine de Valenciennes. En revanche, une mission unifonctionnelle générale couvrira l'ensemble des aspects liés à la gestion des magasins dans leur globalité, sans restriction géographique.

2.2.2.2 La mission plurifonctionnelle :

L'auditeur est impliqué dans l'évaluation de plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour auditer une filiale, que ce soit dans leur pays ou à l'étranger, ils examinent généralement l'ensemble ou une partie des activités de la filiale, sans se limiter à une fonction spécifique.

Par exemple, lors d'une mission plurifonctionnelle d'audit d'une filiale, les auditeurs peuvent évaluer les processus financiers tels que la comptabilité et la gestion des budgets, les processus opérationnels tels que la production et la logistique, ainsi que les processus de gestion des ressources humaines tels que le recrutement et la formation. Ils chercheront à identifier les synergies, les opportunités d'amélioration et les risques transversaux qui peuvent exister entre ces différentes fonctions.

2.3 La durée:

La durée de la mission dépend de l'importance du sujet à auditer. Elle peut durer de 10 jours à 10 semaines, mais dans ce cas l'instrument de mesure est insuffisant. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail auquel sont tenues les statistiques, on s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs³⁵.

³⁵ RENARD, J, (2009), op.cit. Page 211.

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

2.3.1 La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines) :

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

2.3.2 Les missions longues

Elles sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne, on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations constructives.

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

2.4 Les phases de la mission de l'audit interne :

Une mission d'audit interne peut être décomposée en trois phases essentielles³⁶, à savoir :

- La phase de préparation
- La phase de réalisation ;
- La phase de la conclusion.

2.4.1 Phase de préparation :

Cette phase se compose de trois étapes :

2.4.1.1 Ordre de mission :

L'équipe d'audit chargée de la mission doit recevoir des indications claires sur les attentes du commanditaire. À cet effet, elle établit un ordre de mission qui est ensuite validé par le commanditaire et présenté au responsable de l'entité auditée. Cet ordre de mission joue un double rôle : il sert de contrat entre le service d'audit et le demandeur de la mission, tout en établissant également le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

2.4.1.2 Présentation de la mission (élaboration d'un tableau de risque)

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatifs au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle

³⁶ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 214

interne qui devraient être présentées dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission, ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité du terrain » va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de mission sur site³⁷

2.4.1.3 Lancement de la mission sur site

La réunion d'ouverture représente le point de départ officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit, en se basant sur les risques préétablis identifiés dans cette phase, évalue les points forts et les points faibles apparents du contrôle interne de l'entité auditée. Cette évaluation des risques se fait en réalisant des entretiens avec les personnes auditées et en consultant la documentation disponible sur les processus. Un tableau synthétisant les Forces et Faiblesses Apparentes est créé pour identifier les éventuels dysfonctionnements de l'organisation. Cependant, à ce stade, tous ces éléments restent théoriques et ne possèdent pas de valeur probante. Dans le but de mener des vérifications, l'équipe d'audit établit, à partir du tableau des forces et faiblesses apparentes :

- Un rapport d'orientation qui définit les principales orientations d'investigation pour la suite, destiné aux audités à titre informatif.
- Un programme de vérifications, utilisé par l'équipe d'audit pour préciser la nature des contrôles à effectuer.
- Un budget planning qui détaille la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

2.4.2 Phase de réalisation

Pendant cette phase de réalisation, l'équipe d'audit effectue tous les travaux de contrôle prévus dans le programme de vérification. Pour ce faire, les auditeurs utilisent les techniques d'audit à leur disposition.

Afin de maintenir une trace des contrôles effectués, tous ces travaux sont formalisés dans différents documents :

Les "papiers de travail" qui sont les notes de travail des auditeurs où sont consignés les détails des investigations.

Les "feuilles de " qui résument, pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur responsable du contrôle.

Enfin, lorsque qu'un contrôle révèle un dysfonctionnement, une Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse du contrôle interne.

³⁷ SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75.

La FRAP contient les éléments suivants concernant le problème identifié : les éléments de preuve attestant de son existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles, et enfin les recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

2.4.3 Phase de conclusion

2.4.3.1 Rédaction des conclusions :

L'équipe d'audit doit maintenant tirer les conclusions de sa mission. Tout d'abord, elle construit l'ossature du rapport d'audit qui servira de support pour le compte rendu final sur site à destination des audités, ainsi que de base pour la rédaction du projet de rapport. Une fois approuvé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion revêt une grande importance en ce qui concerne la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle offre aux audités l'occasion de demander des explications sur les dysfonctionnements identifiés et de contribuer à l'élaboration des recommandations finalement retenues. À la suite de cette réunion, les auditeurs rédigent le rapport d'audit final qui est communiqué au commanditaire, tandis que les audités finalisent leur plan d'actions à remettre au service d'audit afin de faciliter le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

2.4.3.2 Suivi de la mission

Après la fin de la mission, à des intervalles spécifiques tels que 3 mois, 9 mois ou 1 an, le service d'audit est chargé de suivre la mise en œuvre des plans d'action afin d'achever pleinement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre différentes formes, allant d'une simple déclaration de la part des personnes auditées à des missions d'audit de suivi de courte durée sur le terrain. Les résultats de ce suivi sont consignés dans un "état des actions de progrès". Une fois la mise en œuvre des plans d'action terminée, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

2.5 Les outils de l'audit interne :

Pour atteindre ces objectifs, les auditeurs internes doivent disposer d'outils et de techniques performants pour collecter, analyser et évaluer les données pertinentes. Il existe deux catégories d'outils d'audit interne³⁸ :

- les outils d'interrogation
- les outils descriptifs.

2.5.1 Les outils d'interrogation :

2.5.1.1 Les interviews :

L'interview est un outil qui permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir des informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée les objectifs

³⁸ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 330

poursuivis, la nature des tâches exécutés, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels³⁹.

L'interview peut être utilisée pour recueillir des informations sur une variété de sujets, tels que les processus métier, les risques de l'entreprise, les contrôles internes, les politiques et procédures, les objectifs et stratégies de l'entreprise, les problèmes de conformité et les opportunités d'amélioration. Les interviews peuvent être menées avec des membres de la direction, des responsables opérationnels, des auditeurs internes et externes, des employés, des clients, des fournisseurs et d'autres parties prenantes clés de l'entreprise.

Lorsqu'elle est menée de manière appropriée, l'interview peut fournir des informations précieuses et des perspectives utiles pour aider les auditeurs internes à mieux comprendre l'entreprise, à identifier les risques et les opportunités, et à élaborer des recommandations pratiques pour améliorer les processus et les contrôles internes.

Cependant, il est important de préparer soigneusement l'interview, de poser des questions claires et précises, d'écouter attentivement les réponses et de prendre des notes précises pour assurer une analyse et une interprétation correcte des informations recueillies

2.5.1.1.1 Les règles d'une bonne interview :

- **Préparer des questions pertinentes** : Avant de commencer l'interview, l'auditeur doit préparer des questions pertinentes qui permettront d'obtenir des réponses détaillées de l'interviewé. Les questions doivent être claires et précises pour éviter toute confusion.
- **Respecter la hiérarchie** : l'auditeur doit être conscient de la position hiérarchique de son interlocuteur et prendre en compte les protocoles appropriés lors de la conduite de l'interview. Plus précisément, cela signifie que si l'interlocuteur de l'auditeur est un employé d'une entreprise ou d'une organisation, l'auditeur doit informer au préalable le supérieur hiérarchique de cet employé avant de procéder à l'interview
- **Adopter une approche systémique** : l'auditeur doit adopter une approche systémique pour comprendre le contexte dans lequel se trouve le sujet de l'interview. Pour cela, il doit poser des questions objectives et factuelles, qui permettent d'obtenir des informations précises sur les différents éléments du système. Il doit éviter les questions subjectives.
- **Expliquer le pourquoi et le comment de l'interview** : l'auditeur doit expliquer clairement pourquoi il mène l'entretien, ce qu'il espère accomplir avec cette entrevue, et comment les informations obtenues seront utilisées.
- **Écouter attentivement** : L'auditeur doit écouter attentivement les réponses de l'interviewé pour pouvoir rebondir sur des éléments intéressants et poser des questions supplémentaires.
- **Être flexible** : L'auditeur doit être flexible et capable de s'adapter aux réponses de l'interviewé. Si une réponse inattendue est donnée, l'auditeur doit être capable de poser des questions supplémentaires pour creuser le sujet.

³⁹ SCHICK, Pierre et autres, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010, page 185

- **Respecter le temps imparti** : L'auditeur doit respecter le temps imparti pour l'interview. Cela implique de poser les questions les plus importantes en premier et de gérer efficacement le temps pour obtenir les réponses les plus pertinentes.

2.5.1.1.2 Les étapes d'une interview dans le cadre d'une mission audit interne

Les étapes peuvent varier en fonction de la nature de l'audit et des objectifs spécifiques de l'entretien. Cependant, voici un aperçu général des étapes impliquées dans une interview d'audit interne :

- **Planification** : L'auditeur interne doit planifier l'interview en identifiant les parties prenantes pertinentes et en prenant rendez-vous avec elles. Il est également important de préparer une liste de questions appropriées qui permettront d'obtenir des informations précieuses pour l'audit.
- **Préparation** : Avant l'interview, l'auditeur interne doit se familiariser avec les objectifs de l'audit, les processus ou les domaines examinés et les éventuels risques identifiés. Cette étape permet à l'auditeur de formuler des questions pertinentes et de mieux comprendre les réponses obtenues.
- **Introduction** : Lors de l'interview, l'auditeur interne doit expliquer les objectifs de l'audit, les raisons pour lesquelles l'interview est menée et le rôle des parties prenantes dans le processus d'audit.
- **Pose des questions** : L'auditeur interne doit poser des questions claires et précises pour obtenir des réponses complètes et précises. Les questions doivent être pertinentes pour l'audit et adaptées à la situation de la partie prenante.
- **Documentation** : Pendant l'interview, l'auditeur interne doit prendre des notes détaillées sur les réponses de la partie prenante, y compris les informations pertinentes et les commentaires. Il peut également enregistrer l'interview avec l'autorisation de la partie prenante pour s'assurer qu'il ne manque aucune information importante.
- **Conclusion** : À la fin de l'interview, l'auditeur interne doit récapituler les points clés de la discussion et clarifier les informations obtenues. Il doit également remercier la partie prenante pour son temps et sa coopération.

2.5.1.2 Le questionnaire d'audit :

L'auditeur doit rechercher des informations sur l'activité auditée. Pour ce faire, il utilise un questionnaire qui est une liste de questions à répondre par écrit. L'auditeur recueille les réponses lors de l'interview et les reporte sur le questionnaire, en se basant sur les notes prises et les documents obtenus. Le questionnaire doit être aussi bref que possible et les questions doivent être formulées de manière claire pour éviter toute confusion ou imprécision. Cependant, l'efficacité de cette méthode dépend de la crédibilité des réponses fournies par les audités. Par conséquent, il est important que l'auditeur interne vérifie les données collectées pour s'assurer de leur exactitude.

Le questionnaire d'audit est souvent utilisé pour évaluer l'efficacité des contrôles internes d'une organisation, qui sont des procédures mises en place pour assurer que les activités de

l'entreprise sont effectuées conformément aux politiques et aux réglementations, et pour minimiser les risques. Le questionnaire d'audit peut être utilisé pour évaluer l'efficacité des contrôles internes en matière de comptabilité, de gestion des risques, de conformité réglementaire, de sécurité de l'information, de ressources humaines, etc.

2.5.1.2.1 Le questionnaire de contrôle interne

Il est un type spécifique de questionnaire d'audit qui se concentre sur l'évaluation des contrôles internes d'une organisation. Il peut être utilisé pour évaluer la conception et l'efficacité des contrôles internes existants, ainsi que pour identifier les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires. Le questionnaire de contrôle interne peut également être utilisé pour fournir des recommandations pour améliorer les contrôles internes de l'organisation, réduire les risques et renforcer la conformité aux politiques et aux réglementations.

Il consiste en une série de questions auxquelles l'auditeur répond « oui », « non », ou « non applicable », afin de diagnostiquer le dispositif de contrôle interne en lisant simplement les réponses. Ce questionnaire permet à l'auditeur d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Les réponses négatives signalent les points faibles du dispositif de contrôle interne, tandis que les réponses positives indiquent les points forts. L'auditeur doit ensuite évaluer l'impact des réponses négatives et vérifier la réalité des réponses positives pour évaluer le dispositif de contrôle interne. Le questionnaire de contrôle interne est un outil efficace pour identifier les faiblesses en matière de contrôle interne. Il est recommandé que le questionnaire soit inclus dans les documents de travail de l'auditeur interne.

Avant la réalisation des sondages, le questionnaire doit être examiné par le responsable de la mission d'audit.

2.5.1.3 Les sondages statistiques :

Ils sont une méthode courante utilisée par les auditeurs internes pour recueillir des données auprès d'un échantillon représentatif d'individus ou d'entités au sein de l'entreprise. Ces données peuvent ensuite être utilisées pour tirer des conclusions sur la performance globale de l'entreprise et pour identifier les domaines qui nécessitent une amélioration.

Il est important que les sondages statistiques soient effectués de manière appropriée, en utilisant une méthodologie rigoureuse pour garantir que les données collectées sont représentatives et fiables. Les auditeurs internes doivent également être conscients des limites des sondages statistiques et s'assurer que les résultats sont interprétés de manière appropriée pour prendre des décisions éclairées.

Cependant, quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et respecter certains principes. Les 10 commandements du Sondage statistique selon B.SAWYERI.

- N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit ;
- Connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indéfinies ;
- Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;

- 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 ;
- 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 ;
- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable ;
- Ne pas perdre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;
- 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 ;
- Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés ;
- Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.

2.5.1.4 Les outils informatiques :

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels peu adaptés à la fonction. Nous nous limiterons à un classement des différents outils utilisés avec quelques commentaires éventuels. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

- 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 communicante⁴⁰.

2.5.1.4.1 Les outils de travail de l'auditeur :

On est ici dans le domaine des logiciels du marché, très largement connus, et pour lesquels une simple énumération suffit⁴¹.

- 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 ;

⁴⁰ Jacques Renard, op, cité, 2010, page 343.

⁴¹ Jacques Renard, op, cité, 2010, page 343

- Les logiciels de représentations graphiques qui sont toujours utiles.

2.5.1.4.2 Les outils de réalisation des missions

Ils permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, de formaliser les FRAP, etc.

Ce sont pour la plupart des logiciels conçus par le service. Quelques logiciels du marché sont de plus en plus souvent utilisés et qui 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 : logiciel de gestion des missions et recommandations, il est destiné aux auditeurs sur le terrain. De même, les auditeurs utilisent « SPHYNX », logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne. D'autres logiciels permettent l'établissement de cartographies des risques.

Signalons également les logiciels permettant l'accès immédiat de l'auditeur aux informations qui lui sont nécessaires, logiciels particulièrement utiles en environnement intégré (ERP) dans lequel les facteurs de risques sont toujours aggravés. Notons à ce propos que les logiciels d'analyse de données utilisés pour un contrôle permanent des transactions sont plus des dispositifs de contrôle interne que des outils de l'auditeur⁴².

2.5.1.4.3 Les outils de gestion du service :

Ils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont fonction de son organisation et de ses modalités de gestion. On trouve sous cette rubrique suffit⁴³.

- Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit ;
- Les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- Le contrôle budgétaire de l'unité ;
- etc.

La plupart de ces outils sont bien évidemment à disposition du responsable de l'audit interne puisqu'ils concourent à la gestion de la fonction.

2.5.1.4.4 . L'informatique communicante

Les auditeurs travaillent de plus en plus à distance et doivent préparer leurs missions sur des sites éloignés des entités à auditer. Ils doivent donc utiliser des technologies de communication pour échanger des fichiers, communiquer avec les autres membres de l'équipe d'audit et accéder à des informations utiles en ligne.

Plusieurs technologies sont à sa disposition :

- Les réseaux d'entreprise qui permettent l'échange rapide de fichiers;

⁴² Jacques Renard, op, cité, 2010, page 343

⁴³ Jacques Renard, op, cité, 2010, page 344

- 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.

Les futures "stations de travail" idéales permettront aux auditeurs, aux audités et aux directeurs de l'audit d'accéder à distance aux fichiers et aux informations nécessaires pour mener à bien les missions d'audit. Les directeurs de l'audit peuvent également suivre en temps réel l'avancement des missions et les actions à entreprendre.

2.5.2 Les outils descriptifs :

2.5.2.1 Les organigrammes :

Un organigramme est une représentation visuelle de la structure organisationnelle d'une entreprise, d'une institution ou d'une entité. Il est utilisé dans l'audit interne pour comprendre la hiérarchie, les relations et les responsabilités entre les différents départements, services et individus de l'organisation. Les organigrammes peuvent être simples ou complexes en fonction de la taille et de la complexité de l'organisation. Ils sont utiles pour aider les auditeurs internes à identifier les zones de risque et à planifier les audits.

Souvent, l'auditeur est chargé de mettre à jour les organigrammes et de fournir ses propres observations sur les responsabilités effectives.

2.5.2.2 La narration :

L'auditeur interne recourt à deux types de narrations, à savoir la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La narration par l'audité est verbale, tandis que la narration par l'auditeur est consignée par écrit.

2.5.2.2.1 La narration par l'audité

Fait référence à la description des processus et des contrôles de l'organisation par les personnes travaillant au sein de cette dernière. Cette narration peut être effectuée par les responsables des processus, les gestionnaires ou les employés concernés.

2.5.2.2.2 La narration par l'auditeur,

Quant à elle, consiste en la description de l'évaluation effectuée par l'auditeur interne des processus et des contrôles de l'organisation. Cette narration peut inclure des recommandations pour améliorer les processus, ainsi que des commentaires sur l'efficacité des contrôles existants et leur conformité aux politiques et réglementations en vigueur.

2.5.2.3 Le diagramme de circulation,

Ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients⁴⁴.

⁴⁴ Jacques Renard, op, cité, 2010 page 363

Les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation sont :

- **Les avantages :**

C'est un document figuratif, et facile à lire. Chaque opération est matérialisée par un symbole différent : création de document, archivage... ; la circulation des documents est indiquée par des flèches qui traversent les entités concernées.

Le diagramme de circulation est un document logique qui incite à se poser des interrogations sur chaque document, telles que :

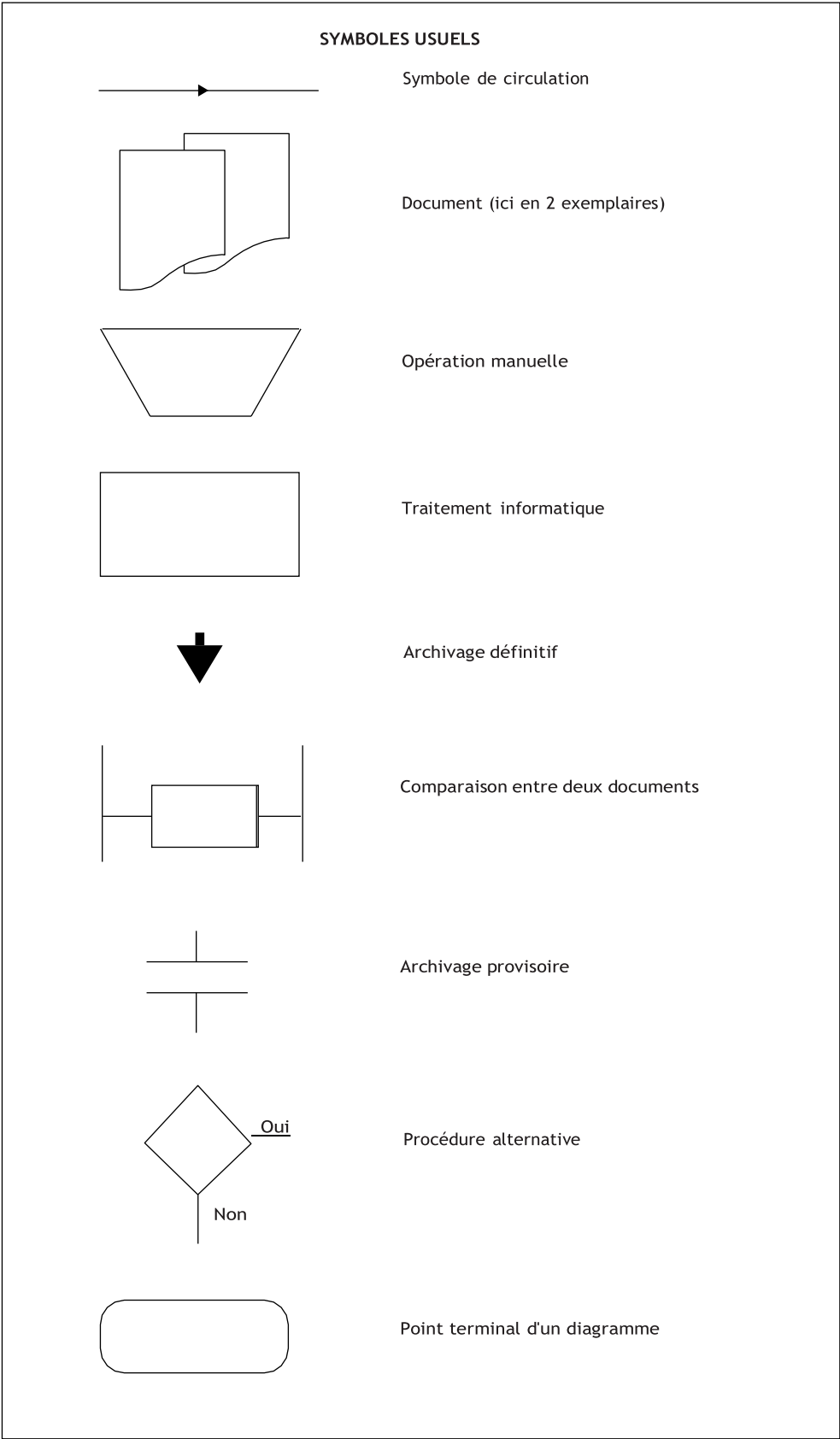
- Combien d'exemplaires existent ?
- Qui les envoie ? Où vont-ils ?
- Que devient-on ensuite ?

- **Les inconvénients :**

Le principal inconvénient du diagramme de circulation est qu'il s'agit d'une technique complexe qui nécessite une formation et une pratique régulières pour bien la maîtriser. Les auditeurs qui n'utilisent pas souvent cette technique à cause de sa difficulté risquent de ne jamais la maîtriser et de la pratiquer de moins en moins.

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

Figure N° 01 : Les symboles usuels du diagramme de circulation des documents



Source : Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », édition EYROLLES, 2013, page 34.

2.5.2.4 La grille de séparation :

La grille de séparation des tâches est un outil utilisé en audit interne pour identifier les responsabilités clés dans un processus et s'assurer qu'il y a une répartition adéquate des tâches entre les différentes parties impliquées. Cette grille permet de mettre en évidence les conflits d'intérêts potentiels et de déterminer si des mesures de contrôle supplémentaires sont nécessaires pour minimiser les risques de fraudes ou d'erreurs. Elle permet également de déterminer si des améliorations peuvent être apportées au processus en question pour optimiser son efficacité. La grille de séparation des tâches est généralement utilisée en conjonction avec d'autres outils d'audit pour garantir une approche complète de l'analyse des processus.

2.5.2.5 La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes :

La FRAP est un outil utilisé par l'audit interne pour aider à identifier les problèmes et les faiblesses dans les processus et les systèmes d'une organisation. La FRAP est généralement utilisée lors de l'analyse des risques ou de l'évaluation des contrôles internes.

La FRAP est une grille ou un formulaire structuré qui permet à l'auditeur interne de documenter les problèmes identifiés, y compris leur nature, leur cause, leur effet potentiel et leur recommandation pour les résoudre. La FRAP peut également être utilisée pour suivre les progrès de la résolution des problèmes et pour surveiller la mise en place des mesures correctives.

En utilisant la FRAP, l'audit interne peut aider à garantir que les problèmes sont identifiés de manière systématique et que les recommandations sont formulées de manière cohérente, ce qui peut aider à améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus et des systèmes de l'organisation.

Figure N° 02 : Feuille de Révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Établi par :	Approuvé par :

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 108.

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

L'audit interne permet à l'entreprise d'obtenir une garantie quant à sa capacité à gérer les risques, tout en offrant des conseils pour les améliorer dans le but de générer une valeur ajoutée.

3.1 Le rôle d'audit dans la gestion et la maîtrise des risques :

L'audit interne occupe une position essentielle dans la gestion des risques au sein de l'entreprise, ainsi que dans l'amélioration de sa performance globale, avant de pouvoir illustrer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques, il est nécessaire de définir ce qu'est un risque et de comprendre les différentes étapes du processus de gestion des risques.

3.1.1 Définition du risque :

Selon l'IFACI : « Un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. »⁴⁵

Aléas : phénomène, événement, danger ou la probabilité d'un événement qui a un impact sur notre environnement.

Selon Dominique VINCENTI : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès⁴⁶ »

3.1.2 Gestion des risques :

Dans toute activité économique, il existe des risques qui peuvent mettre en danger l'entreprise, son fonctionnement, sa rentabilité, son développement ou sa pérennité. Face à cette réalité constante, il incombe au chef d'entreprise d'identifier les risques auxquels son entreprise est exposée, d'évaluer leurs conséquences et leur gravité, et de mettre en place des actions visant à les maîtriser de la meilleure manière possible.

Le processus de la gestion des risques se décompose en quatre grandes étapes⁴⁷ :

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

3.1.2.1 Étape n°1 : L'identification et la caractérisation des risques :

Cette étape consiste à identifier et à caractériser les risques auxquels l'entreprise est exposée. Il s'agit de recenser les sources potentielles de risques et de déterminer leur nature, leur

⁴⁵ Jacques Renard, « audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, paris, 2003, p99.

⁴⁶ Jacques Renard, 2010, op cité, p 155.

⁴⁷ Pierre-Yves Gomez et Jean-Marie Peretti « Audit interne et gestion des risques », France 2011

origine et leur impact éventuel sur l'entreprise. Cela peut être réalisé par le biais d'analyses documentaires, d'entretiens avec les parties prenantes, d'observations sur le terrain, etc.

3.1.2.2 Étape n°2 : L'évaluation des risques :

Une fois les risques identifiés, l'étape suivante consiste à évaluer leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur l'entreprise. Cette évaluation se base généralement sur des critères tels que la fréquence, la gravité, la probabilité, la criticité, etc. L'objectif est de hiérarchiser les risques afin de pouvoir concentrer les efforts de gestion sur les risques les plus importants.

3.1.2.3 Étape n°3 : Le traitement des risques :

Une fois les risques évalués, il est nécessaire de déterminer les stratégies et les actions à entreprendre pour les traiter. Cette étape implique la mise en place de mesures préventives, de plans d'actions correctives et de dispositifs de gestion adaptés à chaque risque. Les options de traitement des risques peuvent varier, allant de l'acceptation du risque à la mise en place de mesures de prévention, de réduction, de transfert ou d'évitement des risques.

3.1.2.4 Étape n°4 : Le suivi et le contrôle des risques :

Une fois les actions de traitement des risques mises en œuvre, il est essentiel de suivre et de contrôler régulièrement les risques pour s'assurer de leur efficacité. Cela peut inclure la surveillance des indicateurs de risque, la réalisation d'audits réguliers, l'évaluation de l'efficacité des contrôles internes, etc. Cette étape permet d'ajuster les mesures de gestion des risques si nécessaire et d'assurer une gestion proactive et continue des risques au sein de l'entreprise.

3.1.3 L'audit interne apporte une valeur ajoutée significative à la gestion des risques de l'entreprise.

Au fil des années, la reconnaissance de l'importance de la gestion des risques pour un gouvernement d'entreprise efficace n'a cessé de croître. Les organisations doivent désormais identifier et expliquer tous les risques sociaux, éthiques, environnementaux, financiers et opérationnels auxquels elles sont exposées, tout en veillant à les maintenir à un niveau acceptable. Dans ce contexte, l'utilisation de référentiels de gestion intégrée des risques s'est répandue, car les organisations comprennent que ces cadres sont plus efficaces que les approches moins coordonnées.

Les auditeurs internes sont chargés d'apporter une assurance objective quant à la gestion des risques de l'entreprise. Leur rôle est de vérifier que les principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée sont gérés de manière adéquate, conformément aux politiques et aux objectifs fixés. Cela implique d'évaluer l'efficacité des stratégies de gestion des risques mises en place et de s'assurer que les mesures de contrôle interne sont adéquates pour atténuer ces risques.

De plus, l'audit interne joue un rôle crucial dans l'assurance que les processus de gestion des risques et de contrôle interne fonctionnent correctement. Cela implique de vérifier la conformité aux politiques et aux réglementations, d'évaluer l'efficacité des mécanismes de surveillance et de signalisation des risques, et de s'assurer que les procédures de contrôle interne sont appliquées de manière adéquate dans l'ensemble de l'organisation.

La collaboration entre les membres du conseil d'administration et les auditeurs internes est essentielle pour s'assurer que ces activités d'audit interne génèrent une valeur ajoutée significative pour l'entreprise. Ils reconnaissent ensemble l'importance de l'assurance objective fournie par l'audit interne concernant la gestion des risques et le bon fonctionnement des processus de contrôle interne.

Ainsi, la charte d'audit, approuvée par le comité d'audit, définit clairement les responsabilités de l'audit interne dans l'apport de conseils, d'assurance objective et de soutien aux décisions de gestion des risques, tout en soulignant que la prise de décision reste du ressort de la direction⁴⁸.

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

Avant de pouvoir illustrer le rôle crucial de l'audit dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise, il est important de mentionner la définition de la décision et d'exposer les différentes étapes impliquées dans ce processus.

3.2.1 Définition de la décision :

Une décision managériale implique de choisir parmi différentes options après avoir évalué les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles, et en analysant les conséquences par rapport à l'objectif initial établi.

Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles. ».⁴⁹

« Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre. ».⁵⁰

3.2.2 Les différentes étapes de la prise de décision

Ils peuvent être résumées en cinq étapes principales : l'identification des problèmes, la recherche des solutions, le choix d'une ou plusieurs solutions, la mise en œuvre de la solution et enfin le contrôle⁵¹.

3.2.2.1 Identification des problèmes :

L'étape d'identification des problèmes consiste à reconnaître et définir clairement les défis, les lacunes ou qui nécessitent une prise de décision. Cela implique d'analyser la situation actuelle de l'entreprise, d'identifier les problèmes potentiels ou les domaines qui pourraient être améliorés, et de déterminer les objectifs ou les résultats souhaités.

⁴⁸ Pierre-Yves Gomez et Jean-Marie Peretti, 2011, op cite

⁴⁹ BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002, p.87

⁵⁰ BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, p.13.

⁵¹ ANELKA T., DHENIN J.F., PICO P., POUMEROULIE M., Collectif, « Économie - Droit », Édition Bréal, France, 2004, p.100

3.2.2.2 Recherche des solutions :

Une fois les problèmes identifiés, il est important de générer des solutions potentielles. Cette étape implique de rassembler des informations pertinentes, d'explorer différentes options et d'évaluer les avantages et les inconvénients de chaque solution envisagée. La recherche des solutions peut impliquer la collecte de données, la consultation d'experts, l'examen de bonnes pratiques ou l'utilisation de techniques d'analyse.

3.2.2.3 Choix d'une ou plusieurs solutions :

Après avoir généré différentes solutions, il est nécessaire d'évaluer et de choisir la ou les solutions les plus appropriées. Cela peut impliquer d'appliquer des critères de sélection, tels que la faisabilité, la rentabilité, l'impact sur les objectifs de l'entreprise ou la satisfaction des parties prenantes. Il est également important de prendre en compte les contraintes et les ressources disponibles lors du choix des solutions.

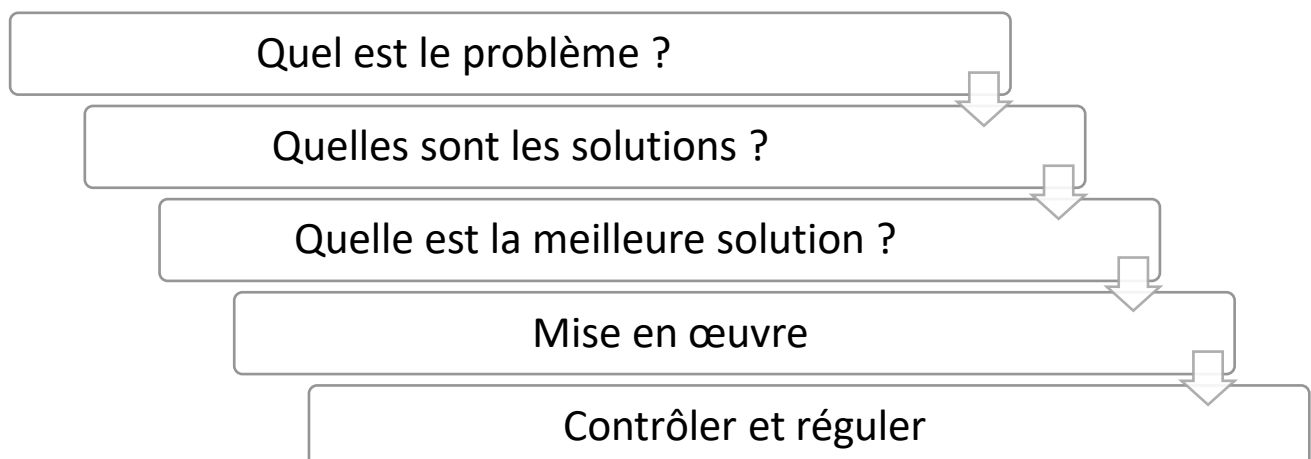
3.2.2.4 Mise en œuvre de la solution :

Une fois la solution choisie, il est temps de passer à sa mise en œuvre concrète. Cette étape consiste à élaborer un plan d'action détaillé, à allouer les ressources nécessaires, à définir les responsabilités et à suivre les étapes nécessaires pour mettre en place la solution choisie. Il peut être nécessaire de communiquer avec les parties prenantes, de former le personnel, de coordonner les activités et de surveiller la progression de la mise en œuvre.

3.2.2.5 Contrôle :

La dernière étape est le contrôle, qui consiste à évaluer l'efficacité de la solution mise en place. Cela peut impliquer le suivi des résultats, l'analyse des performances, l'identification des écarts par rapport aux objectifs fixés et la prise de mesures correctives si nécessaire. Le contrôle permet de s'assurer que la décision prise atteint les résultats escomptés et d'apporter des ajustements si besoin.

Voici la figure N° 03 qui récapitule les étapes d'une décision :



3.2.3 L'apport de l'audit interne à la prise de décision.

Chaque jour, un grand nombre de décisions sont prises au sein des entreprises, à différents niveaux hiérarchiques, dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques. En raison de la complexité et de l'instabilité de l'environnement commercial, les décideurs doivent recueillir une multitude d'informations.

Les systèmes d'information jouent un rôle crucial en produisant des données opérationnelles, financières et relatives à la conformité légale et réglementaire, qui permettent de gérer et de contrôler les activités. Ces systèmes, qui traitent à la fois les données internes et celles provenant de l'environnement externe de l'entreprise, sont essentiels pour prendre des décisions éclairées.

Dans ce contexte, l'audit interne occupe une place centrale dans l'entreprise. Il met à la disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires pour prendre des décisions pertinentes, tout en garantissant la qualité et la fiabilité des informations fournies. L'auditeur interne offre ainsi une assurance sur la mise en œuvre des décisions prises.

En fournissant des informations fiables et crédibles, l'audit interne contribue à aider les responsables d'entreprise dans leur processus de prise de décision. Il joue un rôle clé en fournissant aux décideurs les moyens de prendre des décisions éclairées⁵².

Conclusion:

Le contrôle interne est considéré comme le fondement sur lequel repose l'entreprise pour garantir, d'une part, l'efficacité et l'efficience des opérations, la qualité des informations et le respect des lois, des règlements et des politiques, et d'autre part, la prévention et la maîtrise des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Ainsi, l'audit interne joue un rôle essentiel dans la performance de l'entreprise. En effet, nous avons examiné la nature de la mission d'audit et les étapes minutieuses que l'auditeur doit suivre. La mission d'audit interne comprend donc trois étapes fondamentales : phase de préparation, de réalisation et de conclusion. De plus, l'auditeur interne doit utiliser plusieurs outils et techniques qui lui permettent de mener sa mission d'audit interne de manière pertinente.

Enfin, dans la dernière section, on a démontré la corrélation entre l'audit interne et la performance, en mettant l'accent sur la contribution de l'audit interne à l'analyse et à la maîtrise des risques, ainsi qu'au processus décisionnel. Il est clair que l'audit interne joue un rôle majeur dans l'entreprise à travers ses différentes activités et apports.

Dans le prochain chapitre, nous allons explorer la nature de la mission d'audit interne et les étapes clés qui doivent être suivies avec minutie par l'auditeur. Nous soulignerons la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise, en mettant en évidence la contribution de l'audit interne à la performance globale de l'entreprise.

⁵² Philippe Zarlowski, « Audit Interne et Contrôle de Gestion », France 2012

Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise AQS

Introduction :

Dans ce chapitre, on va démontrer l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise AQS. Pour ce faire, on présente le déroulement d'une mission d'audit interne de la fonction achat, qui constitue l'un des piliers principaux de l'entreprise AQS. Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un stage pratique de trois mois au sein de l'entreprise, m'offrant ainsi l'opportunité de mettre en pratique mes connaissances théoriques.

Tout d'abord, on présente brièvement l'organisme d'accueil, Ensuite, on détaille les étapes de la mission d'audit interne, avant de mettre en évidence l'impact de cette mission sur la performance de l'entreprise AQS.

En somme, ce chapitre vise à démontrer l'importance de l'audit interne dans l'optimisation des processus et des résultats de l'entreprise AQS.

Section 1 : Présentation de l'entreprise AQS et son audit interne :

Dans cette section, on va présenter l'entreprise AQS et son audit interne

1.1 Présentation de l'entreprise AQS:

Nous allons voir en premier lieu l'historique de l'entreprise AQS, sa situation géographique, ses défis et enjeux, la structure du complexe et sa production.

1.1.1 Description de l'entreprise :

La Société Algerian Qatari Steel a été créée en décembre 2013 et résulte d'un partenariat d'investissement entre la République Algérienne et l'État du Qatar. Dotée d'un capital social de 58,61 milliards Dinars Algériens. Elle est détenue à 49% par Qatar Steel International , à 46% par le Groupe Industriel SIDER et à 05% par le Fonds National d'Investissement.

Grâce à son volume de production (deux millions de tonnes/an), à sa fiabilité opérationnelle et à ses progrès techniques, l'AQS occupe une place importante dans la carte de l'industrie sidérurgique nationale et régionale.

SIDER et Qatar Steel, les partenaires principaux d'AQS, sont des sociétés avec une longue expérience dans le domaine de la sidérurgie, qui ont la responsabilité de gérer et opérer les deux grands complexes sidérurgiques de l'Algérie (Complexe d'El Hadjar à d'Annaba) et du Qatar (Complexe MIC près de Doha), respectivement. La technologie implantée au Complexe MIC de Qatar Steel et celle de la Réduction Directe, similaire à la technologie retenue pour le Complexe de Bellara.

L'AQS accorde également une grande attention au capital humain, en tant que moteur de croissance économique et de progrès social, notamment à travers la création d'un environnement de travail, qui encourage la créativité et l'innovation au profit de ses employés de différentes disciplines et qualifications.

1.1.2 Défis et Enjeux :

L'Algerian Qatari Steel contribue à la création de richesse et au soutien du tissu industriel national en répondant aux besoins du marché local du Fer et en exportant la production excédentaire sur les marchés régionaux et internationaux.

L'AQS a commencé la production et la commercialisation de produits en fer à la fin de l'année 2017. La capacité de production initiale du complexe est d'environ 2 millions de tonnes par an de rond à béton et fil machine de différents diamètres. La deuxième Phase du programme d'investissement sera consacrée à la production d'autres types d'aciers spéciaux utilisés dans de nombreuses industries amenant ainsi la capacité de production à plus de 4 millions de tonnes par an.

1.1.3 Localisation géographique de l'AQS :

L'AQS opère dans la zone industrielle de Bellara, dans la commune d'El-Milia, (la wilaya de Jijel), située à 400 km de la capitale d'Alger, où elle exploite un Complexe sidérurgique d'une superficie totale de 216 hectares.

1.1.4 Structure du complexe

Le complexe sidérurgique de Bellara est doté de la technologie la plus avancée au monde et comprend neuf unités de production respectueuses de l'environnement, qui garantissent une efficacité maximale de la production et une qualité des produits conformes aux normes internationales.

1.1.5 Principales unités de production:

- **Unité de réduction (DRP) :** la Capacité de production de l'unité est de 2.5 millions de tonnes par an .elle est l'unité de production de l'acier, où les boulettes de minerai de fer sont réduits en fer par un gaz réducteur issu du gaz naturel.
- **Deux aciéries électriques (SMP):** sa Capacité totale de production est de 2.2 millions de tonnes par an. Elle utilise de la ferraille et les boulettes réduits (DRI) comme matière principale pour produire le produit semi fini billettes.
- **Trois Laminoirs :** sa Capacité totale de production est de 2 millions de tonnes par ans de rond béton et fil machine. Dans cette unité, la taille, la forme et les propriétés métallurgiques des billettes sont modifiées par compression répétée de métal chaud entre des rouleaux entraînés électriquement. C'est a niveau de cette unités que les produits finaux sont produits.

1.1.6 Installations complémentaires :

- Usine de Gaz Industriels (ASU) ;
- Unité de production de Chaux (LMP)
- Station de Réception et de Transport des Matières premières
- Usine de traitement des Eaux (WTP)
- Sous station électrique (MRSS)

1.1.7 La production du complexe :

AQS commercialise une large gamme de produits sidérurgiques en quantité et en qualité, à des prix attractifs et une fiabilité supérieure conforme aux exigences clients, aux exigences normatives et aux exigences légales et réglementaires. Les produits sont fabriqués avec une technologie de pointe entièrement automatisée, avec une grande capacité de production et de stockage de produits finis de différentes dimensions, Ces produits sont : rond à béton et fil machine.

1.1.7.1 Le rond à béton :

Le rond à béton est un produit laminé à chaud en acier d'usage multiple pour la construction haute adhérence, soudable de nuance RB 500. Le produit rond à béton soudable produit par l'AQS est conforme aux exigences de l'arrêté interministériel de 8 Mars 1997, à la norme NA8634 (2015) et à l'ISO 6935-2 (2015). Sa capacité de production est de 1,5 MT/an.

1.1.7.2 Le fil machine :

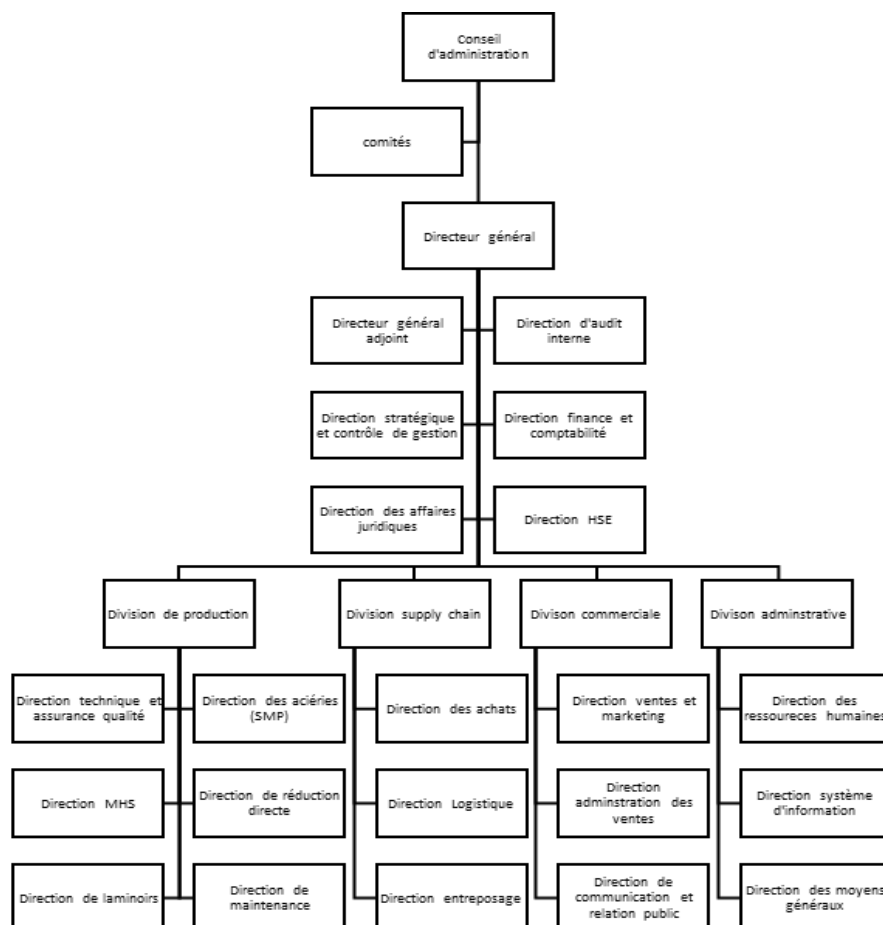
Le fil machine est de section ronde, de diamètre variant entre de 5,5 mm à 14 mm et est de haute qualité. Le fil machine rond et lisse est obtenu par laminage à chaud conformément à la norme Algérienne NA 8634 et selon les normes internationales. La capacité de production est 0,5 million t/an.

1.1.8 Organigramme et l'effectif

1.1.8.1 Macro-organigramme :

La figure suivante présente l'organigramme de l'entreprise AQS.

Figure N°05 : Macro-organigramme de l'entreprise AQS.



Source : document interne de l'AQS

1.1.8.2 L'effectif et Domaine d'activité

AQS est une entreprise sidérurgique qui produit des produits en acier tels que des barres d'armature, des fils machine, des profilés, des tubes et des tôles.

En 2015, l'entreprise AQS employait 1500 personnes, mais actuellement en 2023, elle compte plus de 2500 employés actifs répartis dans diverses divisions et directions⁵³.

1.2 Présentation de la fonction audit au sein de l'entreprise AQS :

Dans cette partie, nous explorerons en détail la fonction d'audit interne au sein d'AQS, en mettant l'accent sur des aspects clés tels que la charte d'audit, les objectifs et missions, les pouvoirs, l'indépendance et l'objectivité, le périmètre et les rôles, les responsabilités, ainsi que les normes et le code de déontologie qui guident cette fonction⁵⁴.

1.2.1 La charte d'audit :

La charte d'audit a pour objet de définir et cadrer les différentes missions et responsabilités de la direction d'audit interne au sein de la Société Algérien Qatari Steel, par abréviation d'AQS ainsi que les modalités de sa gouvernance.

Elle détaille la mission, les objectifs, les rôles et responsabilités de l'audit interne d'AQS, ainsi que les grands principes régissant la profession et devant garantir l'objectivité des travaux.

La charte est donc fondée sur les normes professionnelles et le code de déontologie de l'audit interne, composant le cadre de référence international de l'audit interne.

Tous les auditeurs internes d'AQS, doivent respecter cette charte ainsi que les normes professionnelles et le code de déontologie de l'audit interne.

Il est à noter que la charte est grandement inspiré du modèle de référence proposé par :

- Le CRIPP ;
- L'IFACI .

1.2.2 Objectif et mission :

L'objectif de la direction d'audit interne d'AQS est de fournir des services indépendants et objectifs d'assurance et de conseil conçus pour apporter de la valeur ajoutée et améliorer les activités d'AQS.

La mission de l'audit interne consiste à accroître et à 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 risques.

La direction d'audit interne permet à AQS d'atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique pour l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

⁵³Sur le site internet, <http://www.aqs.dz> , consulté le 1 mai 2023 à 22 :35

⁵⁴ La charte d'audit interne de l'entreprise AQS.

1.2.3 Pouvoir :

Le responsable de l'audit interne est rattaché fonctionnellement et hiérarchiquement au directeur général. Afin d'établir, de maintenir et d'assurer que la direction d'audit interne d'AQS dispose des pouvoirs nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités, le conseil d'administration devra :

- Approuver la charte et le plan d'audit interne de la direction ;
- Approuver le budget et les ressources de la direction ;

Et il doit autoriser la direction d'audit à :

- Avoir un accès total, libre et sans restriction à toutes les fonctions, données et personnes nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Aucune entité organisationnelle n'est exclue de son champ d'investigation, quel que soit le niveau hiérarchique.
- Allouer les ressources, définir le rythme des travaux, sélectionner les sujets ;
- Déterminer le périmètre d'intervention, appliquer les techniques requises pour l'atteinte des objectifs d'audit et communiquer les résultats ;

1.2.4 Indépendance et objectivité :

Le responsable de l'audit interne veille à ce que la direction d'audit interne ne se retrouve pas dans des situations qui réduiraient la capacité des auditeurs internes à s'acquitter de leurs responsabilités de façon impartiale, notamment lors de la sélection des missions d'audit, de la définition du périmètre, des procédures, du rythme, du calendrier des travaux et du contenu du rapport d'audit. Si le responsable de l'audit interne considère que l'indépendance ou l'objectivité peuvent être compromises dans les faits ou même en apparence, il devra le préciser aux parties prenantes concernées.

Les auditeurs internes devront garder un état d'esprit non biaisé qui leur permet d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité nécessite que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes.

1.2.5 Périmètre et rôles de l'audit interne :

Le périmètre de l'audit interne comprend, sans toutes fois s'y limiter, les examens objectifs des preuves en vue de donner des évaluations indépendantes au conseil d'administration, à la direction générale et aux parties prenantes externes quant à l'adéquation et à l'efficacité des processus de gouvernance, du management des risques et de contrôle d'AQS. Les évaluations de l'audit interne consistent à vérifier si :

- Les risques relatifs à l'atteinte des objectifs stratégiques d'AQS sont identifiés et gérés de manière appropriée ;
- Les actions des dirigeants, directeurs, collaborateurs, et fournisseurs d'AQS sont conformes aux politiques, procédures, lois, règlements et principes de gouvernance de cette dernière ;
- Les résultats des opérations ou des programmes sont cohérents avec les buts et objectifs fixés ;
- Les processus et les systèmes établis permettent de se conformer aux politiques, procédures, lois et règlements qui pourraient avoir un impact significatif sur AQS ;

- Les informations et les moyens utilisés pour identifier, mesurer, analyser, classer et communiquer ces informations répondent aux exigences de fiabilité et d'intégrité ;
- Les ressources et les actifs sont acquis au meilleur coût, utilisés efficacement et protégés

1.2.6 Responsabilité

Il incombe au directeur de l'audit interne de :

- Préparer un plan d'audit interne fondé sur une approche par les risques.
- Communiquer à la direction générale et au comité d'audit l'impact de toute limitation de ressources sur le plan d'audit interne ;
- S'assurer que chaque mission du plan d'audit interne est exécutée, de la définition des objectifs et du périmètre, à la communication des résultats de la mission y compris les conclusions et les recommandations faites aux parties prenantes concernées, en passant par l'allocation des ressources appropriées et supervisées de manière adéquate ainsi que la documentation des programmes de travail et des résultats des vérifications ;
- Effectuer le suivi des constats et des mesures correctives, et communiquer régulièrement à la direction générale et au comité d'audit les actions correctives n'ayant pas été effectivement mises en œuvre ;
- S'assurer que les tendances et les problèmes émergents qui pourraient avoir un impact sur AQS, sont dûment pris en compte et communiqués à la direction générale et au comité d'audit ;
- Établir et assurer le respect des règles et procédures conçues pour guider la direction d'audit interne ;
- Assurer l'adhésion aux politiques et aux procédures pertinentes d'AQS à moins que ces politiques et procédures ne soient en contradiction avec la charte d'audit interne ; ces contradictions doivent être résolues ou communiquées à la direction générale et au comité d'audit ;

1.2.7 Normes et code de déontologie :

Les auditeurs doivent respecter scrupuleusement les dispositions légales et réglementaires en vigueur en rapport avec leurs travaux, leur fonction et leur statut.

En outre, les auditeurs doivent respecter, en permanence, les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, et notamment :

- Le CRIPP ;
- Le code de déontologie de l'IIA ;

Le code de déontologie renvoie aux principes inhérents à la profession et la pratique d'Audit Interne. Il comporte aussi des Règles de Conduite qui décrivent le comportement attendu d'auditeurs internes.

Section 2 : déroulement de la mission d'audit interne de la fonction d'achat :

Au sein de cette section, on va exposer la fonction des achats de l'entreprise AQS, tout en détaillant les étapes de notre mission d'audit interne.

2.1 Présentation de la fonction d'achats au sien de AQS :

Nous allons examiner divers aspects liés à la fonction des achats. Cela comprendra une présentation de la fonction achats, son organigramme, les catégories d'achats et une exploration des différents modes d'achat.

2.1.1 Présentation de la fonction achat :

La fonction des achats dans AQS consiste à gérer l'approvisionnement en matières premières, en équipements et en services nécessaires à la production d'acier.

Les achats doivent être effectués de manière efficace et efficiente, en cherchant à obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour chaque achat. Les acheteurs doivent également évaluer les fournisseurs potentiels en fonction de leur fiabilité, de leur qualité et de leur capacité à livrer dans les délais impartis.

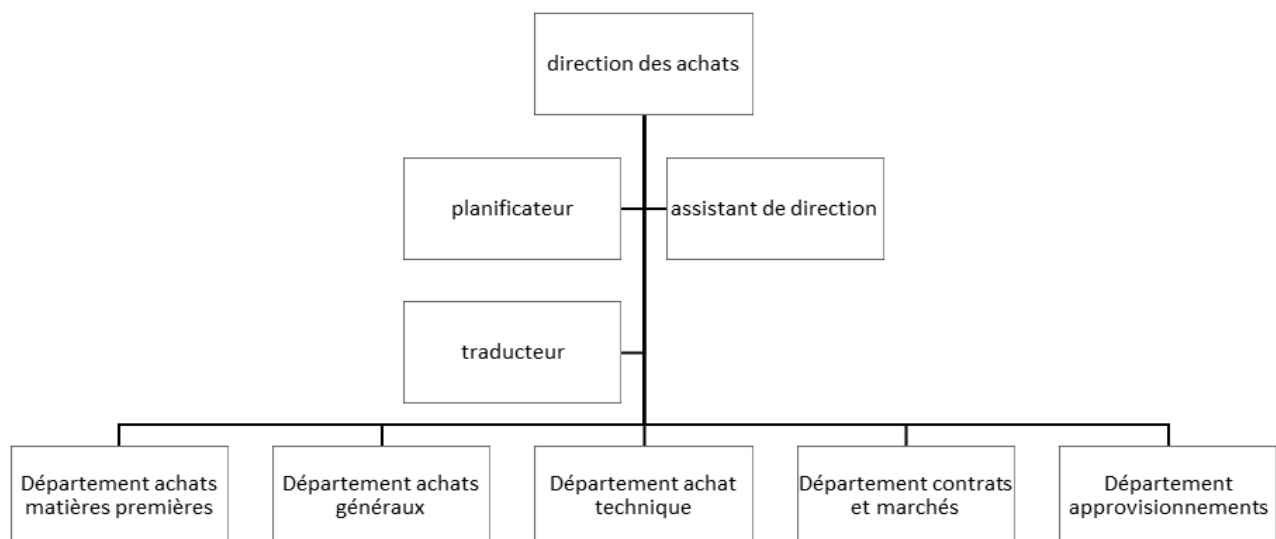
La fonction des achats doit également travailler en étroite collaboration avec les autres structures de l'entreprise pour s'assurer que les besoins en matières premières, pièces de rechanges et en équipements sont bien alignés sur les objectifs de production.

Enfin, les achats doivent être gérés de manière à optimiser la trésorerie de l'entreprise tout en garantissant la continuité de l'approvisionnement.

2.1.2 L'organigramme de la direction des achats :

La figure suivante présente l'organigramme de la direction des achats

Figure N°06 : l'organigramme de la direction des achats



Source : document interne de l'AQS

2.1.3 Catégories d'achats :

Ces catégories englobent les matières premières et les intrants de production, ainsi que d'autres achats qui ne relèvent pas de ces deux catégories.

2.1.3.1 Matières premières et intrants de production :

Concernant les matières premières et les intrants de production. Il existe deux sous-catégories importantes dans cette catégorie.

2.1.3.1.1 Matière Premières et semis finis :

Parmi les exemples de cette sous-catégorie, on peut citer Boulettes D'oxyde De Fer (minerais de fer Pellets), CDRI (cold direct reduction iron),Produit ferreux obtenu par la réduction directe du minerai de fer, Billettes d'acier, Déchets ferreux, Roche dolomitique et castine.

2.1.3.1.2 Intrants de production (Consommables intrants dans le processus production) :

Cette sous-catégorie comprend des éléments tels que Carbon, Produits réfractaires, Graphite Electrodes Chaux vive, dolomie calcinée et carbonate de calcium, Autres consommables et matières pouvant impacter la production.

2.1.3.2 Achats hors Matières premières et intrants de production :

En dehors des matières premières et des intrants de production, il y a d'autres achats importants à considérer. Cela inclut des Pièces de rechange techniques, Produits chimiques au gaz industriels, Transport et services maritimes Etude et engineering.

2.1.4 Les différents modes d'achats utilisés au sein de l'AQS :

Au sein de l'entreprise sidérurgique AQS, la gestion efficace des achats revêt une importance capitale pour assurer le bon fonctionnement de ses activités. Pour répondre aux besoins variés de l'entreprise et optimiser ses processus d'approvisionnement, divers modes d'achats sont mis en place. Cette sous-section se propose d'explorer ces différents modes d'achats au sein de l'AQS, afin de comprendre comment ils sont utilisés et quels en sont les avantages spécifiques.

2.1.4.1 La procédure dérogatoire :

La procédure dérogatoire est un mécanisme spécifique de passation des achats utilisé par AQS. Elle diffère des procédures habituelles et est mise en place dans des circonstances particulières. Son objectif principal est de permettre à l'entreprise de s'affranchir des procédures classiques lorsque celles-ci ne sont pas adaptées à l'objet de l'achat ou lorsque des situations d'urgence se présentent.

Lorsqu'un achat nécessite une procédure dérogatoire, cela signifie que les procédures standard d'appel d'offres ou de consultation ne peuvent pas être suivies en raison de contraintes spécifiques. Par exemple, il peut s'agir d'un achat urgent pour lequel il n'est pas possible de respecter les délais habituels d'une procédure d'appel d'offres.

2.1.4.2 La procédure négociée :

La procédure négociée est l'un des modes d'achats utilisés au sein de l'AQS. Elle permet à l'entreprise d'engager des négociations avec les fournisseurs potentiels pour parvenir à des accords mutuellement avantageux, sans recourir à un appel public à la concurrence. Au sein de

la procédure négociée, deux sous-modes spécifiques sont utilisés : la consultation et le gré à gré simple.

2.1.4.2.1 La consultation :

La consultation est une procédure de passation après négociations éventuelles, sans appel public à la concurrence, qui met en compétition des candidats sur la base d'un cahier des charges. Les fournisseurs intéressés sont invités à soumettre leurs propositions en réponse à ce cahier des charges. La compétition se déroule donc sur la base des offres présentées par les candidats, et les négociations peuvent avoir lieu pour affiner les détails du contrat. L'objectif est de sélectionner le fournisseur offrant la meilleure offre en termes de qualité, de prix et de conditions.

2.1.4.2.2 Le gré à gré simple :

Le gré à gré simple est une autre forme de procédure négociée qui permet à l'AQS de négocier directement avec un fournisseur spécifique, sans passer par un appel public à la concurrence. Toutefois, l'utilisation du gré à gré simple est exceptionnelle et est réglementée par le Décret. Elle est réservée à des cas spécifiques définis par la réglementation.

2.1.4.3 Achat par appel d'offres :

L'achat par appel d'offres est une procédure de passation ouverte à tous les soumissionnaires qualifiés, se déroulant en trois phases essentielles : **la préparation, la passation et l'exécution**. Chacune de ces phases joue un rôle crucial dans le succès de l'ensemble du processus d'achat. Dans la phase de préparation, les besoins et les exigences de l'organisation sont évalués, les spécifications sont définies et les critères de sélection des fournisseurs sont établis. La phase de passation implique la publication de l'appel d'offres, l'évaluation et la comparaison des offres reçues, et enfin, la sélection du fournisseur retenu. Enfin, la phase d'exécution consiste à mettre en œuvre le contrat avec le fournisseur sélectionné, à surveiller les performances et à gérer tout problème éventuel qui pourrait survenir. Ces trois phases sont essentielles pour garantir une acquisition efficace et réussie des biens ou services nécessaires à une organisation.

2.2 La méthodologie de l'audit interne au sein de l'entreprise AQS :

Notre mission d'audit se concentrera sur la phase de passation de l'achat par appel d'offres, qui correspond à la deuxième étape du processus.

La phase de passation dans l'achat par appel d'offres comprend les étapes clés suivantes :

- **La publicité et soumission** : L'étape de publicité de l'achat par appel d'offres comprend la publication de l'avis d'appel d'offres, le délai de soumission des offres, le retrait du cahier des charges et éventuellement des additifs, les demandes d'éclaircissements et la possibilité de visites de site. L'objectif de cette étape est d'assurer l'accessibilité équitable et transparente des marchés AQS.
- **L'évaluation des offres** : L'étape d'évaluation des offres dans l'achat par appel d'offres implique l'ouverture des plis, l'examen des critères d'exclusion, l'évaluation des critères de sélection et d'attribution, ainsi que la vérification des offres anormalement basses. L'objectif de cette étape est de garantir que l'évaluation soit objective et conforme aux critères et à la méthodologie spécifiés dans les cahiers des charges et l'établissement TCO

- **L'attribution du marché :** La phase d'évaluation des offres dans l'achat par appel d'offres comprend la justification des informations de la déclaration de candidatures, la publication d'un avis d'attribution provisoire, la possibilité de négociations, les recours éventuels et la possibilité d'annulation de la procédure ou de l'attribution provisoire en cas d'irrégularités. Ces mesures visent à garantir l'intégrité, la transparence et l'équité du processus d'évaluation et à offrir des mécanismes de recours en cas de besoin.

Pour mener efficacement ces missions d'audit interne, il est essentiel d'utiliser une approche méthodologique simple et pragmatique, ainsi que des outils adaptés à ce type de mission. Dans notre mission au sein de l'entreprise AQS, nous allons entreprendre un audit de la fonction achats. Pour ce faire, nous avons organisé cette section en trois phases :

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

2.2.1 Phase de préparation :

La phase de préparation marque le début de la démarche où nous effectuons les préparatifs nécessaires avant de passer à l'action.

Les différentes étapes de cette phase comprennent :

- Réception de l'ordre de mission.
- Identification et l'évaluation des risques.
- Le programme de la mission.

2.2.1.1 Ordre de mission :

Au début du processus d'audit interne, nous recevons l'ordre de mission, également appelé la lettre de mission. Ledit ordre est signé par la direction générale et envoyée aux principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. Cette mission s'inscrit dans le cadre du plan d'audits internes préalablement. (Voir l'annexe N°1) .

2.2.1.2 Identification et l'évaluation des risques :

Pour concevoir le programme de mission et le questionnaire de contrôle interne de manière structurée et efficace, nous avons élaboré un tableau des risques qui détermine : les Finalités à atteindre, à maîtriser, les risques identifiés, les conséquences possibles, et évidemment il doit donner une évaluation juste sur le niveau de chaque risque.

Tableau N°08 : Tableau d'identification et l'évaluation des risques.

	Finalités à atteindre, à maîtriser	Risque identifiés	Conséquences possibles	Evaluation
Publicité	S'assurer que les marchés d'AQS sont accessibles de manière équitable et transparente.	1- Absence d'informations qui doivent obligatoirement figurer dans l'avis d'AO.	- Non-obtention du meilleur rapport qualité prix (Offres financières élevées). - Retard ou impossibilité de satisfaire les besoins de la société. - Concurrence biaisée. - Appel d'offre infructueux. - Faible niveau de la concurrence. - Manque d'intérêt de fournisseurs potentiels. - Atteinte à la réputation de la société. - Dépassement budgétaire.	1- Risque moyen
		2- Délais de préparation des offres accordé trop courts ou non irréaliste par rapport à la complexité de l'objet de l'AO.		2- Risque élevé
		3- Avis d'AO non publié dans deux journaux nationaux et sur les plateformes électronique (site web, réseaux sociaux...)		3- Risque élevé
		4- Transmission d'informations privilégiées à certaines entreprises (avant la publication officielle ou transmission de plus d'informations).		4- Risque élevé
		5- Additif de dossier d'appel d'offre non disséminées à tous les soumissionnaires.		5- Risque élevé
		6- Réponses aux demandes d'éclaircissements non disséminées à tous les soumissionnaires.		6- Risque moyen
		7- Changement des spécifications techniques ou méthodologie d'évaluation après publication de l'avis d'appel d'offres.		7- Risque élevé
Soumission	S'assurer que des offres compétitives sont reçues dans les délais impartis	8- Indisponibilité du dossier d'appel d'offres pendant la période de préparation des offres.	- Achats non conformes aux besoins. - achats obsolètes ou non conformes à la réalité du marché. - Introduction d'avenants au cours de l'exécution du contrat. - Recours éventuels.	8- Risque moyen
		9- Entente entre les différents soumissionnaires.		9- Risque élevé
		10- Acceptation d'un pli arrivé hors délai pour avantager le candidat pressenti.		10- Risque moyen
		11- Transmission d'informations privilégiées à un opérateur économique durant la phase de passation dans la perspective de lui attribuer le marché concerné.		11- Risque élevé

Evaluation	S'assurer que l'évaluation est objective et respecte les critères et la méthodologie prévus dans les cahiers des charges	12- Évaluation et analyse erronée des offres.	• Attribution de marché à un soumissionnaire non qualifié. • Mauvaise qualité. • Perte financière. • Expiration du délai de validité des offres. • Limitation de la participation des PME aux marchés publics.	12- Risque moyen
		13- Manipulation de l'évaluation des offres au profit afin d'avantager un soumissionnaire (ajout ou suppression de critères en cours d'analyse).		13- Risque élevé
		14- Modification de la pondération en cours d'analyse.		14- Risque Moyen
		15- Exclusion injustifiée de candidats qualifiés (jugement partial des capacités techniques, professionnelles, économiques et financières).		15- Risque élevé
		16- Sélection des offres en fonction de critères non mentionnés dans le cahier des charges.		16- Risque élevé
		17- Absence de pondération quantitative/ hiérarchisation simple des critères ou sous-critères affichés lors de l'appel d'offre.		17- Risque élevé
		18- Utilisation de critères d'attribution exorbitants ou orientés vers le choix d'un soumissionnaire.		18- Risque moyen
		19- Focalisation excessive sur le critère prix au détriment d'une approche économique (qualité, coût d'utilisation, délai, garantie offerte...)		19- Risque moyen
		20- Intervention dans l'analyse des offres d'un salarié en situation de conflit d'intérêts avec l'un des soumissionnaires.		20- Risque moyen
		21- Perception d'un avantage par un salarié pour offrir à l'un des soumissionnaires un avantage indu (évaluation indûment positive ...).		21- Risque élevé

Attribution	S'assurer que le contrat est conclu à temps.	22- Modification du classement figurant dans le procès-verbal d'analyse des offres dans le but de privilégier un soumissionnaire.		22- Risque élevé
		23- Attribution du marché à un soumissionnaire dont l'offre est irrégulière, inacceptable, anormalement basse ou faisant l'objet d'un motif d'exclusion.		23- Risque élevé
		24- Déclaration sans suite abusive de la d'appel d'offre, suivie d'un nouvel appel d'offre destinée à attribuer le marché à une entreprise ciblée.		24- Risque élevé
		25- Recours à l'encontre des décisions d'attribution des marches.		25- Risque faible
		26- Participation d'un salarié à la décision d'attribution qui est en situation de conflit d'intérêts avec l'un des soumissionnaires.		26- Risque moyen

Source : document interne de l'AQS.

2.2.1.3 Le programme de la mission :

Après avoir élaboré le tableau des risques, nous avons élaboré le programme de la mission, qui est un tableau fournissant un aperçu des différentes étapes de notre mission. Chaque étape est accompagnée de son objectif, des outils utilisés et des intervenants impliqués.

Tableau N°09 : Le programme de la mission.

Objectif		Outils	Intervenant
Publicité et soumission			
Publication d'avis d'appel d'offres	▪ Vérifier la publication de l'avis d'appel d'offres dans deux quotidiens nationaux, diffusés au niveau national. ▪ Vérifier la publication de l'avis d'appel d'offres dans les plateformes électronique (site web, facebookes, LinkedIn...) ▪ Vérifier que les informations publiées dans l'avis d'appel d'offres sont complètes et précises.	-Copie de l'avis d'appel d'offre publié -Site web, LinkedIn, Facebook	M. A.B
Délai de remise des offres	▪ Vérifier la raisonnable de délai de remise des offres en contrôlant notamment : - Le nombre de dossiers retiré par rapport au nombre de dossiers soumis, - L'adaptation de délai de remise à la complexité du besoin et de la réponse attendue - Les délais proposés dans des appels d'offres similaires pour comprendre si le délai proposé est raisonnable ou non.	-Registre de retrait de cahier des charges. Registre de dépôt de cahier des charges -Cahier des charges	M. S.Z
Retrait de dossier d'appel d'offres	▪ Vérifier que le dossier d'appel d'offre est transmis aux candidats, par voie électronique, si le candidat le demande. ▪ Vérifier le registre de retrait des offres en : - S'assurant qu'il comporte les informations requises telles que la date de retrait, le nom du soumissionnaire, la référence de l'appel... - Vérifiant que les demandes de retrait ont été faites dans les délais impartis. - S'assurant qu'il est conservé dans un lieu sécurisé et qu'il n'a pas été altéré ou falsifié.	-Registre de retrait des offres	M. A.B M. S.Z

Additif de dossier d'appel d'offre	▪ Examiner le processus de notification pour s'assurer que tous les candidats ont été informés des additifs de manière équitable et transparente, en vérifiant : - La date d'émission de l'additif ; - Les moyens de communication ; - La liste des destinataires : Examiner la liste des destinataires de l'additif pour s'assurer qu'elle est complète et inclut tous les candidats ayant retiré le dossier d'appel d'offres. - Les délais de notification : Examiner les délais de notification pour s'assurer que les candidats ont suffisamment de temps pour tenir compte de l'additif et apporter les modifications nécessaires à leur soumission ; - Les preuves de notification : Examiner les preuves de notification, telles que les accusés de réception, pour s'assurer que les candidats ont reçu l'additif et ont été informés en temps opportun ; - Les changements apportés par l'additif : Examiner les changements apportés par l'additif et s'assurer qu'ils sont clairement identifiés et expliqués aux candidats.	- Accusés de réception	Mr A.B M. S.Z
Demande d'éclaircissement	▪ Vérifier que les demandes d'éclaircissement concernant l'appel d'offres sont parvenues au département contrat et marchés au moins 7 jours avant la date limite de dépôt des offres. ▪ Vérifier la communication des réponses aux éclaircissements à tous les candidats ayant retiré le dossier d'appel d'offres. ▪ Examiner les réponses aux questions des soumissionnaires pour s'assurer que les réponses ont été fournies dans les délais impartis.	- Demandes d'éclaircissement - Réponses aux demandes	M. A.B
Dépôts des offres	▪ Contrôler le respect de la date limite de remise des plis et garantir l'intégrité et le recensement des plis.	- Registre de dépôt des offres.	M. S.Z

Evaluation			
Ouverture des plis	▪ Vérifier si la séance d'ouverture des plis s'est déroulée en une seule phase, pendant la même séance, à la date et à l'heure mentionnées dans le cahier des charges. ▪ Examiner si tous les documents contenus dans les plis ouverts ont été paraphés par les membres de la commission d'ouverture des plis, à l'exception de ceux faisant l'objet d'une demande de complément. ▪ Vérifier que le procès-verbal (PV) de l'ouverture des plis contiennent la signature de tous les membres de la commission présents, a été établi immédiatement après la séance et inclut les éléments suivants :	-PV d'ouverture de plis -Demande de documents manquants	M. A.B
	- La liste des soumissionnaires classés selon l'ordre de dépôt des plis d'offres avec une description détaillée du contenu de chaque offre ; - Les montants des propositions soumises par chaque soumissionnaire ; - Les documents manquants ou incomplets ; - Les éventuelles réserves émises par les membres de la commission.		
	▪ Vérifier si les soumissionnaires ont reçu une invitation écrite du département contrat et marché, les enjoignant à fournir les documents manquants ou incomplets exigés dans un délai de dix jours après la date d'ouverture des plis, sous peine de voir leurs offres rejetées, à l'exception des documents nécessaires à l'évaluation des offres. ▪ Vérifier s'il y a eu des cas de rejet de candidatures ou d'offres en raison de demandes de complément non satisfaites. Si oui, examiner si ces rejets ont été dûment justifiés et documentés.		

Critères d'exclusion	▪ Vérifier si les critères d'exclusion énoncés dans le cahier des charges sont en adéquation avec ceux stipulés dans la procédure des achats ? ▪ Vérifier si la commission d'ouverture des plis se base sur les renseignements fournis dans la déclaration de candidature pour écarter les candidats qui se trouvent dans une situation d'interdiction d'accès au marché d'AQS.	-Déclaration de candidature	M. S.Z
Critères de sélection	▪ Vérifier si Les critères de sélection relatifs aux capacités professionnelles, techniques et financières sont clairs et communiqués dès le lancement de l'appel d'offres ▪ Vérifier si les critères de sélection sont distincts des critères d'exclusion et des critères d'attribution des offres. ▪ Vérifier si Les critères de sélection des candidatures sont objectifs et en adéquation avec l'enjeu économique du marché. ▪ Vérifier si la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres évalue la capacité des soumissionnaires exclusivement sur la base des exigences préalablement indiquées et de manière non discriminatoire. ▪ Vérifier si les soumissionnaires ont fourni les justificatifs nécessaires pour prouver leur habilitation à exercer l'activité professionnelle, leurs capacités techniques et financières, conformément aux références exigées dans le cahier des charges. ▪ Vérifier si les soumissionnaires ne disposant manifestement pas de capacités professionnelles, techniques et financières suffisantes, ou n'atteignant pas les niveaux minimums de capacité fixés, sont systématiquement écartées.	-Cahiers des charges.	M. S.Z

Critères d'évaluation	▪ Vérifier si les critères utilisés sont clairs et communiqués dès le lancement de l'appel d'offres ▪ Vérifier si la commission d'ouverture et d'évaluation des offres a évalué et classé les offres en se basant uniquement sur les critères et la pondération relative mentionnés dans le cahier des charges. ▪ Vérifier si le critère de prix a été donné une pondération excessive par rapport à d'autres critères tels que la qualité, la durabilité, le coût d'utilisation...	-PV d'évaluation des offres	M. A.B M. S.Z
Offre anormalement basse	▪ Vérifier que la société a effectué une estimation préalable du montant du marché, comparé les offres déposées entre elles et pris en compte les caractéristiques intrinsèques de l'offre, y compris la réalité des prestations, la viabilité des solutions techniques proposées et l'intégration de tous les coûts dans l'offre des candidats. ▪ Vérifier que la société a respecté les procédures de demande de justification pour les offres anormalement basses, pris en compte les justifications fournies en se basant sur le mode de fabrication, les conditions exceptionnellement favorables dont dispose le candidat, l'originalité de l'offre, les dispositions relatives aux conditions de travail, et l'obtention éventuelle d'une aide d'État, et que la décision de rejet est présente et motivée.	-PV d'évaluation des offres -Les échanges écrits avec le soumissionnaire en cours de procédure pour justifier le niveau de prix de l'offre	M. A.B
Attribution			
Avis d'attribution	▪ Vérifier si le soumissionnaire retenu a présenté les documents justifiant les informations portées sur sa déclaration de candidature dans les 10 jours suivant sa saisine. ▪ Vérifier si le marché est attribué avant l'expiration de la validité des offres. ▪ Vérifier si les soumissionnaires ont reçu l'avis d'attribution en temps opportun concernant les décisions prises sur l'attribution provisoire du marché et examiner le contenu de l'avis.	-L'avis d'attribution provisoire	M. S.Z

Recours	▪ Vérifier si le cahier des charges mentionne le délai de 10 jour imparti pour introduire un recours, et vérifier si les recours reçus ont été déposés dans ce délai. ▪ Vérifier si les décisions de la commission des marchés sont motivées et si elles sont transmises dans les délais impartis au Département Marchés et Contrats pour notification au requérant.	-Cahier des charges. -Décision de la commission des marchés.	M. A.B
Négociation	▪ Vérifier si la société indique dans le cahier des charges si elle a l'intention de négocier le marché avec l'attributaire retenu, et si la négociation a été menée avec le soumissionnaire attributaire après l'expiration de la période de recours. ▪ Vérifier si les procès-verbaux des négociations menées par la commission de négociation permettent de résoudre les ambiguïtés ou contradictions dans les termes de l'offre de l'attributaire ou du marché, de corriger le montant ou toute autre erreur matérielle, et d'améliorer les conditions d'exécution du marché sur les plans financier, économique et technique et vérifier si les négociations portant sur les prix sont effectuées sur un référentiel de prix.	-PV de la commission de négociation	M. S.Z

Source : document interne de l'AQS

Le programme de la mission présenté offre une vision détaillée des différentes étapes à suivre lors de la réalisation de la mission d'audit. Chaque étape est accompagnée de son objectif spécifique, des outils utilisés et des intervenants impliqués. Cette approche structurée facilite la planification et l'exécution de la mission, en veillant à ce que chaque aspect important soit pris en compte.

L'inclusion d'objectifs clairs pour chaque étape permet de se concentrer sur les résultats attendus et de garantir que la mission progresse de manière efficace. Les outils mentionnés, tels que la vérification de la publication de l'avis d'appel d'offres dans les médias et les plateformes électroniques, les registres de retrait et de dépôt des offres, ainsi que les demandes d'éclaircissement et les réponses, fournissent des méthodes concrètes pour recueillir et gérer les informations pertinentes à chaque étape.

De plus, en identifiant les intervenants responsables de chaque étape, le tableau assure une bonne coordination et une répartition claire des responsabilités au sein de l'équipe d'audit. Cela favorise une collaboration efficace et permet de s'assurer que chaque intervenant est conscient de son rôle dans la réalisation de la mission.

L'utilisation de ce tableau de programme de la mission permet également de suivre facilement les progrès de la mission d'audit. Les différentes étapes peuvent être marquées comme terminées au fur et à mesure de leur réalisation, ce qui permet de garder une vue d'ensemble de l'avancement global de la mission.

2.2.2 Phase de réalisation :

Pendant la phase de réalisation, nous avons procédé à la création :

- D'un questionnaire de contrôle interne (QCI).
- Des fiches de test de conformité.
- Des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).

2.2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne :

Le questionnaire de contrôle interne permet de passer d'une approche générale à une approche spécifique, en identifiant les dispositifs de contrôle interne essentiels pour la fonction achats.

Tableau N°10 : Le questionnaire de contrôle interne

Questions		Oui	Non	A vérifier	Constats
Publicité et soumission					
Publication de l'avis d'appel d'offres	▪ L'avis d'appel d'offres est-il publié dans deux quotidiens nationaux, diffusés au niveau national, dont un en langue arabe ? ▪ L'avis d'appel d'offres est-il également publié sur toute plateforme électronique (site web AQS, linkedin, Facebooks) pendant la durée fixée pour le retrait du cahier des charges ? ▪ L'avis d'appel d'offres fait-il connaître : - La dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale (NIF) de la société ; - Le mode d'appel d'offres ; - Les conditions d'éligibilité ou de présélection ; - L'objet de l'opération ; - La liste sommaire des pièces exigées avec un renvoi aux dispositions afférentes du cahier des charges pour la liste détaillée ; - La durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres ; - La durée de validité des offres ; - La caution de soumission, s'il y a lieu ; - La présentation des offres sous pli cacheté avec mention « à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres » et les références de l'appel d'offres ; - Le prix de la documentation, le cas échéant.	X			
Délai de remise des offres	▪ La durée de préparation des offres est-elle fixée en fonction de la complexité de l'objet du marché projeté et du temps nécessaire pour la préparation des offres ?	X			

Retrait de cahier des charges	▪ Lorsque l'envoi électronique de dossier d'appel d'offre n'était pas offert, le dossier d'appel d'offre a-t-il été fournis aux candidats en temps utile ou ont-ils été diffusés sur support papier par le département contrats et marchés ? ▪ Un registre de retrait du cahier des charges est-il tenu par le département Contrats et Marchés ? ▪ Les informations suivantes sont-elles consignées dans le registre de retrait de cahier des charges : - Nom de l'entreprise/soumissionnaire ; - Date de retrait du cahier des charges ; - Numéro de téléphone et adresse courriel de l'entreprise/soumissionnaire - Numéro d'appel d'offres. ▪ Lorsque l'envoi électronique de dossier d'appel d'offre était offert, le dossier d'appel d'offre a-t-il été transmis aux candidats, par voie électronique, si le candidat le demande ?	X			
Additif de dossier d'appel d'offre	▪ Les candidats sont-ils informés de l'émission d'un additif de Dossier d'Appel d'Offres par tout moyen écrit, contre accusé de réception ? ▪ La Structure des achats a-t-il reporté la date limite de remise des offres pour donner aux Soumissionnaires le temps nécessaire à la prise en considération de l'additif dans la préparation de leurs offres ?	X			
Demande d'éclaircissement	▪ Toute demande d'un candidat au sujet d'éclaircissements ou renseignements concernant l'appel d'offres ou les documents y afférents, est-elle parvenue au département contrat et marchés au moins 7 jours avant la date limite de dépôt des offres ? ▪ Tout éclaircissement ou renseignement, fourni par la société à un candidat à la demande de ce dernier, est-il communiqué le même jour et dans les mêmes conditions aux autres candidats ayant retiré le dossier d'appel d'offres ?	X			

L'évaluation des offres					
Ouverture des plis	La séance d'ouverture des plis des dossiers de candidature, des offres techniques et des offres financières s'est-elle déroulée en une seule phase, pendant la même séance, à la date et à l'heure mentionnées dans le cahier des charges ?	X			
	Ont été paraphés par les membres de la commission d'ouverture des plis tous les documents contenus dans les plis ouverts, à l'exception de ceux faisant l'objet d'une demande de complément ?	X			
	Le PV de la commission d'ouverture des plis inclut-il une liste des soumissionnaires triés par ordre de dépôt des plis d'offres ? Le PV comprend-il également une description détaillée du contenu de chaque offre (pièces constitutives), des montants proposés, des rabais éventuels offerts et des documents manquants ou incomplets ?	X			
	Le procès-verbal d'ouverture des plis contient-il les signatures de tous les membres de la commission présents, a-t-il été établi immédiatement après la séance d'ouverture des plis et répertorie-t-il les éventuelles réserves formulées par les membres de la commission ?	X			
	Les soumissionnaires ont-ils été invités par écrit, par le biais du département contrat et marché, à compléter leurs offres techniques dans un délai maximum de dix jours à compter de la date d'ouverture des plis, sous peine de rejet de leurs offres pour les documents manquants ou incomplets exigés ?	X			
	Les documents servant à l'évaluation des offres établis par les soumissionnaires ont-ils été exclus de la demande de complément ?	X			
	Y a-t-il eu des cas de rejet de candidatures ou d'offres en raison de demandes de complément non satisfaites ? Si oui, ont-ils été dûment justifiés et documentés ?	X			
Critères d'exclusion	Les critères d'exclusion énoncés dans le cahier des charges sont-ils en adéquation avec ceux stipulés dans la procédure des achats ?		X		
	La commission d'ouverture des plis utilise-t-elle les renseignements fournis dans la déclaration de candidature pour écarter les candidats qui se trouvent dans une situation d'interdiction d'accès au marché d'AQS ?		X		

Critères de sélection	▪ Les critères de sélection relatifs aux capacités professionnelles, techniques et financières sont-ils clairs et communiqués dès le lancement de l'appel d'offres ? Sont-ils bien distincts des critères d'attribution des offres ? ▪ Les critères de sélection sont-ils pertinents et en adéquation avec l'enjeu économique du marché ? ▪ Les niveaux minimums de capacité reposent-ils sur des bases objectives ? ▪ Les soumissionnaires ont-ils justifié de leurs capacités techniques, professionnelles et financières conformément aux références visées dans le cahier des charges ? ▪ Les soumissionnaires ne disposant manifestement pas de capacités professionnelles, techniques et financières suffisantes, ou n'atteignant pas les niveaux minimums de capacité fixés, sont-elles systématiquement écartées ?	X	X		
Les critères d'attribution	▪ Les critères utilisés sont-ils clairs et communiqués dès le lancement de l'appel d'offres ? ▪ La notation appliquée aux critères reposait-elle sur une base fiable et était-elle équilibrée ? ▪ La commission d'ouverture et d'évaluation des offres a-t-il évalué et classé les offres exclusivement en fonction de critères et de la pondération relative, qu'il avait publiés dans les documents d'appel d'offres ? ▪ Les calculs utilisés pour l'évaluation étaient-ils adéquats et corrects ? ▪ S'agissant du critère prix évite-t-on de privilégier systématiquement le prix d'acquisition et intègre-t-on la notion de coût d'utilisation ?	X	X	X	
Offres anormalement basse	▪ N'y avait-il aucun élément indiquant une proposition de prix trop basse ? ▪ Dans ce cas, la société a-t-il demandé, par écrit, au soumissionnaire d'étayer la base sur laquelle reposait l'estimation de ses coûts ? ▪ Le soumissionnaire a-t-il répondu à cette requête dans le délai imparti ? ▪ Les motifs de l'estimation ont-ils été vérifiés et les doutes ont-ils pu être dissipés ?	X	X	X	

Attribution du marché					
Justification des informations de la déclaration de candidature	Le soumissionnaire retenu a-t-il présenté les documents justifiant les informations portées sur sa déclaration de candidature dans les 10 jours suivant sa saisine ?	X			
	L'offre du soumissionnaire retenu est-elle rejetée en cas de non présentation des documents requis dans le délai imparti, de présentation de documents faisant ressortir des informations non conformes à celles de la déclaration de candidature ou de refus de présenter les documents originaux requis par le cahier des charges ?	X			
Avis d'attribution provisoire	La décision d'attribution reposait-elle sur le résultat de l'évaluation des offres ?	X			
	Le marché est-il attribué avant l'expiration de la validité des offres ?	X			
	Les soumissionnaires ont-ils reçu une notification écrite en temps opportun concernant les décisions prises sur l'attribution provisoire du marché, incluant l'identification de l'attributaire provisoire et son numéro d'identification fiscale, les résultats de l'évaluation des offres techniques et financières de l'attributaire, et les informations sur le droit de tout candidat et soumissionnaire, y compris l'attributaire provisoire, d'obtenir par écrit les résultats détaillés de l'évaluation de leur candidature et offre technique et financière dans les trois jours ouvrables suivant la publication de l'avis d'attribution provisoire, ainsi que l'indication de la Commission des marchés publics auprès de laquelle un recours peut être introduit ?	X			

Négociation	▪ La société indique-t-elle dans le cahier des charges si elle a l'intention de négocier le marché avec l'attributaire retenu ? ▪ La négociation a-t-elle été menée avec le soumissionnaire attributaire avant l'expiration de la période de recours ? ▪ Les négociations permettent-elles de résoudre les ambiguïtés ou contradictions dans les termes de l'offre de l'attributaire ou du marché, de corriger le montant ou toute autre erreur matérielle, et d'améliorer les conditions d'exécution du marché sur les plans financier, économique et technique ? ▪ Est-ce que les négociations portant sur le prix sont effectuées en référence à un référentiel de prix ? ▪ Les procès-verbaux relatant les opérations de négociation sont-ils signés par tous les membres présents et le soumissionnaire concerné ? ▪ L'attribution provisoire est-elle annulée en cas d'échec des négociations ou de refus de l'attributaire de négocier ?	X	X		
Recours	▪ Le délai pour contester l'attribution provisoire du marché est-il de 10 jours ouvrable à compter de la date de la notification de l'avis d'attribution provisoire ? ▪ Le cahier des charges contient-il les délais impartis pour introduire un recours ? ▪ Le secrétariat de la commission des marchés transmet-il le recours à la structure des achats dans les délais impartis ? ▪ La structure des achats fournit-elle les éléments de réponse sans délai ? ▪ La commission des marchés se prononce-t-elle sur le recours dans le délai prévu dans le cahier des charges ? ▪ La commission des marchés fait-elle appel à toute compétence interne ou externe à la Société pour l'étude du recours ? ▪ Les décisions de la commission des marchés sont-elles motivées et transmises au Département Marchés et Contrats pour notification au requérant ? ▪ Les recours qui ne respectent pas les conditions de l'appel d'offres sont-ils rejetés par la commission des marchés ?	X			

Source : document interne de l'AQS

Le tableau du questionnaire de contrôle interne fournit une liste de questions clés pour évaluer les dispositifs de contrôle interne liés à la fonction achats. Chaque question est accompagnée d'options de réponse "Oui", "Non" et "A vérifier" ainsi que d'un espace pour les constats.

Le questionnaire aborde différentes étapes du processus d'achat, telles que la publication de l'avis d'appel d'offres, le délai de remise des offres, le retrait du cahier des charges, les additifs, les demandes d'éclaircissement, l'ouverture des plis, les critères d'exclusion, les critères de sélection, les critères d'évaluation, les offres anormalement basses, l'attribution du marché, les recours, et la négociation.

Chaque question vise à évaluer si les contrôles internes appropriés ont été mis en place pour assurer la transparence, l'équité et l'efficacité du processus d'achat. Par exemple, le questionnaire vérifie si les avis d'appel d'offres ont été publiés conformément aux exigences, si les documents ont été transmis aux candidats de manière adéquate, si les critères de sélection sont clairs et objectifs, si les plis ont été ouverts de manière appropriée, si les critères d'évaluation ont été respectés, etc.

Les options de réponse "Oui", "Non" et "A vérifier" permettent de noter rapidement les résultats de l'évaluation, tandis que l'espace pour les constats permet de documenter les observations ou les problèmes identifiés.

Ce questionnaire de contrôle interne facilite l'évaluation du respect des procédures et des normes établies dans le processus d'achat. Il offre une approche structurée pour identifier les points forts et les faiblesses du contrôle interne dans cette fonction critique de l'organisation.

2.2.2.2 Fiches de test de conformité :

La fiche de test, dans le cadre d'une mission d'audit interne, est un document qui récapitule les différentes étapes de la réalisation d'un test spécifique. Elle est utilisée pour organiser et documenter les modalités d'exécution du test, les résultats obtenus ainsi que les conclusions tirées.

Figure N°07 : fiche de test de conformité (critères d’exclusion)

Fiche de test 01 : critères d’exclusion

Modalités d’exécution du test de conformité
▪ Vérifier si les critères d’exclusion énoncés dans le cahier des charges sont en adéquation avec ceux stipulés dans la procédure des achats. ▪ Vérifier si la commission d'ouverture des plis se base sur les renseignements fournis dans la déclaration de candidature pour écarter les candidats qui se trouvent dans une situation d'interdiction d'accès au marché d'AQS.
Résultats
Lors de la vérification d'un échantillon d'appels d'offres effectués en 2023, il a été découvert que : ▪ Certains cahiers des charges ne mentionnaient pas les cas d'exclusion et que les critères d'exclusion énoncés dans d'autres ne correspondaient pas à ceux stipulés dans la procédure des achats AQS. ▪ La vérification des renseignements fournis dans la déclaration de candidature n'a révélé aucune situation d'interdiction d'accès. Cela signifie que la commission a effectué une vérification complète et a pris une décision en conformité avec les critères d’exclusion.
Conclusions
FRAP N° : 01- Lacunes dans la sélection qualitative

Source : document interne de l’AQS

Figure N°08 : fiche de test de conformité (critères de sélection)**Fiche de test 02 : critères de sélection**

Modalités d'exécution du test de conformité
▪ Vérifier si les critères de sélection relatifs aux capacités professionnelles, techniques et financières sont clairs et communiqués dès le lancement de l'appel d'offres ▪ Vérifier si lesdits critères sont distincts des critères d'exclusion et des critères d'attribution des offres. ▪ Vérifier si les critères de sélection des candidatures sont pertinents et en adéquation avec l'enjeu économique du marché. ▪ Vérifier si les niveaux minimums de capacité reposent sur des bases objectives. ▪ Vérifier si la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres évalue l'aptitude des soumissionnaires exclusivement sur la base des exigences préalablement indiquées et de manière non discriminatoire. ▪ Vérifier si les soumissionnaires ont fourni les justificatifs adéquates nécessaires pour prouver leur habilitation à exercer l'activité professionnelle, leurs capacités techniques et financières. ▪ Vérifier si les candidatures ne disposant manifestement pas de capacités professionnelles, techniques et financières suffisantes, ou n'atteignant pas les niveaux minimums de capacité fixés, sont systématiquement écartées.
Résultats
La vérification d'un échantillon d'appels d'offres effectués en 2023 a permis de mettre en évidence que : ▪ Utilisation de critères de sélection (certificat de qualification et de classifications professionnelles) comme motif d'exclusion. ▪ Utilisation du critère d'attribution (délai, caractéristiques techniques, service après-vente et garantie) comme critère de sélection. ▪ Certains cahiers des charges ne prévoient pas des critères de sélection. ▪ Pour l'évaluation de la capacité financière des soumissionnaires, il a été constaté que la société utilise une méthode où le soumissionnaire ayant le chiffre d'affaires moyen le plus élevé au cours des trois derniers exercices reçoivent la note la plus élevée. De plus, cette offre est ensuite utilisée comme référence pour évaluer les autres offres. ▪ Pour les marchés importants, la société se contente d'apprécier la capacité financière par le chiffre d'affaires moyen au lieu et place d'une analyse financière à partir des indicateurs et ratios dégagées des états financiers (CAF, FR, BFR, etc.). ▪ La société a exigé les PV de réception provisoire alors que ces derniers ne peuvent justifier l'expérience du soumissionnaire dans la mesure où ils n'apportent pas l'assurance que les prestations ont été exécutées selon les règles de l'art.
Conclusions
FRAP N° : 01- Lacunes dans la sélection qualitative

Source : document interne de l'AQS

Figure N°09 : fiche de test de conformité (critères d'attribution)**Fiche de test 03 : critères d'attribution**

Modalités d'exécution du test de conformité
▪ Vérifier si les critères utilisés sont clairs et communiqués dès le lancement de l'appel d'offres. ▪ Vérifier si la commission d'ouverture et d'évaluation des offres a évalué et classé les offres en se basant uniquement sur les critères et la pondération relative mentionnés dans les documents d'appel d'offres. ▪ Examiner les documents d'appel d'offres et les critères d'évaluation publiés pour voir si le coût d'utilisation est pris en compte comme un critère important pour la sélection des offres. ▪ Évaluer les offres sélectionnées récemment et les critères utilisés pour les évaluer. ▪ Vérifier si le critère de prix a été donné une pondération excessive par rapport à d'autres critères tels que la qualité, la durabilité et le coût d'utilisation.
Résultats
L'échantillon d'appels d'offres réalisé en 2023 a révélé que : ▪ Focalisation excessive sur le critère d'attribution prix pour le choix du soumissionnaire au détriment d'une approche économique intégrant le coût d'utilisation « coût de cycle de vie » qui va au-delà du prix et permet à la société d'avoir une idée réelle sur le coût total réel d'une immobilisation, tout au long du cycle de vie de ce dernier. ▪ La Commission d'évaluation des offres a procédé à une révision de l'évaluation sur la base des critères qui n'ont pas porté aux cahiers des charges, et ce par recommandation de la commission des marchés.
Conclusions
FRAP N° : 02- Dépasser la focalisation étroite sur le prix et considérer les coûts de cycle de vie. FRAP N° : 03- Critères non spécifiés dans le cahier des charges.

Source : document interne de l'AQS

2.2.2.3 Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes :

À chaque dysfonctionnement, nous avons établi une feuille de révélation et d'analyse des problèmes qui a servi à consigner les problèmes relevés et à nous guider dans nos travaux. Elle se présente comme suit :

Figure N°10 : frap (lacunes dans la sélection qualitative)

FRAP n° :01	Lacunes dans la sélection qualitative
	▪ Faits/situation : Au cours de notre audit des achats effectués durant l'exercice 2023, nous avons examiné les cahiers des charges de certains appels d'offres ouverts. Nous avons constaté que : ▪ Les critères de sélection des fournisseurs ne sont pas clairement distingués des critères d'exclusion. En effet, certains critères d'exclusion tels que le certificat de qualification et de classifications professionnelles ont été utilisés comme critères de sélection, tandis que des critères tels que le délai, les caractéristiques techniques, le service après-vente et la garantie ont été utilisés comme critères de sélection au lieu de critères d'attribution. ▪ La société a demandé des documents inappropriés pour évaluer la capacité professionnelle des soumissionnaires. Elle a exigé la présentation des procès-verbaux de réception provisoire, cependant, ces documents ne sont pas adéquats pour évaluer l'expérience des soumissionnaires, car ils ne garantissent pas que les prestations ont été réalisées en respectant les normes et les règles de l'art. ▪ Pour certains marchés importants, la société limite son évaluation de la capacité financière en se basant uniquement sur le chiffre d'affaires moyen, plutôt que de procéder à une analyse financière basée sur les indicateurs et ratios extraits des états financiers tels que le CAF, le FR, le BFR, etc. ▪ En ce qui concerne l'évaluation de la capacité financière des soumissionnaires, il a été constaté que la société utilise une méthode où le soumissionnaire ayant le chiffre d'affaires moyen le plus élevé au cours des trois derniers exercices reçoivent la note la plus élevée. De plus, cette offre est ensuite utilisée comme référence pour évaluer les autres offres. Cette approche peut ne pas garantir une évaluation précise de la capacité financière des soumissionnaires.
	Conséquences/risques ▪ Mauvaise qualité. ▪ Retard ou impossibilité de satisfaire les besoins de la société.
	Actions correctives/ recommandations Il est recommandé de : Rec 01 : Faire une stricte séparation entre cas d'exclusion, critères de sélection qualitative et d'attribution. Rec 02 : Justifier l'expérience professionnelle par des attestations de bonne exécution et non pas par des PV de réception provisoire. Rec 03 : Apprécier la capacité financière par une analyse financière à partir des indicateurs et ratios dégagées des états financiers (CAF, FR, BFR, etc.) et ce, pour les marchés importants. Rec 04 : Examiner la capacité financière des soumissionnaires par la confrontation du montant estimé du marché au montant moyen du chiffre d'affaires

Source : document interne de l'AQS

Figure N°11 : frap (Dépasser la focalisation étroite sur le prix et considérer les couts de cycle de vie)

FRAP n° : 02	Dépasser la focalisation étroite sur le prix et considérer les couts de cycle de vie
Faits/situation : La société accorde une importance excessive au critère du prix lors de l'acquisition de immobilisations, au détriment du coût d'utilisation à long terme. Bien que le prix initial puisse sembler attractif, cette approche néglige les coûts cachés associés à l'utilisation, à la maintenance et au remplacement des produits et services.	
Conséquences/risques ▪ Coûts plus élevés à long terme. Des équipements moins chers mais moins durables nécessitent des réparations et des remplacements fréquents, ce qui augmente les dépenses d'exploitation.	
Actions correctives/ recommandations Il est recommandé de : Rec : Appuyer sur le « cout d'acquisition et d'utilisation » comme critère d'attribution de l'offre économiquement la plus avantageuse, qui permet d'intégrer de manière complète couts supportés par la société tout au long de cycle de vie de bien. Il s'agit de prendre en compte : - Les couts liés à l'acquisition : prix d'achat couts d'installation, assurance, formation ; - Les couts liés à l'utilisation : consommation d'énergies, consommations et frais de maintenance ou d'exploitation ; - Les couts liés à la fin de vie : couts de collecte, de recyclage et d'élimination.	

Source : document interne de l'AQS

Figure N°12 : frap (Critères non spécifiés dans le cahier des charges)

FRAP n° : 03	Critères non spécifiés dans le cahier des charges
Faits/situation	
L'audit a révélé que la Commission d'évaluation des offres a effectué une révision de l'évaluation en se basant sur des critères qui ne sont pas spécifiés dans les cahiers des charges. Cette révision a été réalisée suite à une recommandation de la commission des marchés	
Conséquences/risques	
▪ Recours éventuels. ▪ Atteinte à la réputation de la société.	
Actions correctives/ recommandations	
Il est recommandé de :	
Rec : Respecter les critères de choix annoncés dans les cahiers des charges de l'appel à la concurrence. Les critères définis initialement dans le cahier des charges et portés à la connaissance des soumissionnaires sont intangibles, ils ne sont plus possibles d'en modifier la liste soit par addition, soit par soustraction ou d'en changer la pondération après le dépôt par les soumissionnaires de leurs offres.	

Source : document interne de l'AQS

Dans l'ensemble, ces documents internes de l'AQS mettent en évidence des lacunes et des problèmes dans les processus d'achat, notamment en ce qui concerne la clarté des critères, la séparation des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution, la prise en compte du coût d'utilisation et l'application stricte des critères spécifiés. Les recommandations proposées visent à améliorer la conformité, la transparence et l'efficacité des processus d'achat au sein de l'organisation.

2.2.3 Phase de conclusion :

Cette phase comprend la rédaction d'un rapport d'audit ainsi que le suivi de la mission.

2.2.3.1 La rédaction d'un rapport d'audit (rédaction des recommandations et des conclusions).

Après la phase de réalisation, en tant que stagiaire au sein de l'équipe d'audit interne de l'entreprise AQS, j'ai participé à la rédaction du rapport de l'audit interne. Ce rapport résume les résultats et les conclusions de l'audit réalisé. Il comprend des constatations, des recommandations, des observations et des mesures correctives suggérées. Notre objectif est de communiquer ce rapport aux parties prenantes clés, telles que la direction générale, le conseil d'administration et les responsables de la fonction achat concernés. Nous souhaitons ainsi les informer des résultats de l'audit et les aider à prendre des décisions éclairées pour améliorer les processus et les contrôles internes.

Des recommandations ont été formulées dans le rapport final afin de remédier aux lacunes identifiées suite à la détection des anomalies.

- **Recommandation n° 01 :** Faire une stricte séparation entre cas d'exclusion, critères de sélection qualitative et d'attribution.

- **Recommandation n° 02 :** Justifier l'expérience professionnelle par des attestations de bonne exécution et non pas par des PV de réception provisoire.
- **Recommandation n° 03 :** Apprécier la capacité financière par une analyse financière à partir des indicateurs et ratios dégagées des états financiers (CAF, FR, BFR, etc.) et ce, pour les marchés importants.
- **Recommandation n° 04 :** Examiner la capacité financière des soumissionnaires par la confrontation du montant estimé du marché au montant au moyen du chiffre d'affaires et au chiffre d'affaires travaux, fournitures ou services se rapportant au marché.
- **Recommandation n° 05:** Appuyer sur le « cout d'acquisition et d'utilisation » comme critère d'attribution de l'offre économiquement la plus avantageuse, qui permet d'intégrer de manière complète couts supportés par la société tout au long de cycle de vie de bien. Il s'agit de prendre en compte :
 - Les couts liés à l'acquisition : prix d'achat couts d'installation, assurance, formation ;
 - Les couts liés à l'utilisation : consommation d'énergies, consommations et frais de maintenance ou d'exploitation ;
 - Les couts liés à la fin de vie : couts de collecte, de recyclage et d'élimination.
- **Recommandation n° 06:** Respecter les critères de choix annoncés dans les cahiers des charges de l'appel à la concurrence. Les critères définis initialement dans le cahier des charges et portés à la connaissance des soumissionnaires sont intangibles, ils ne sont plus possibles d'en modifier la liste soit par addition, soit par soustraction ou d'en changer la pondération après le dépôt par les soumissionnaires de leurs offres.

2.2.3.2 le suivi de la mission.

Après la conclusion de la mission, nous avons prévu d'effectuer un suivi régulier (par exemple, à intervalles de 3 mois) afin d'évaluer la mise en œuvre des recommandations et des actions correctives mentionnées dans le rapport. Ce suivi relevait de notre responsabilité, nous nous assurons ainsi d'accomplir pleinement et efficacement notre mission. Des échanges spécifiques étaient prévus à ces moments précis pour évaluer les progrès réalisés et veiller à ce que les recommandations soient correctement mises en place.

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

Dans cette troisième section, nous allons analyser l'impact de l'audit interne de la fonction achat sur la performance globale de l'entreprise AQS. Pour cela, nous allons utiliser les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes afin de donner les différentes observations qui pourront être identifiées.

3.1 Observation liée à la première FRAP (Lacunes dans la sélection qualitative) :

Cette observation d'audit peut avoir un impact significatif sur la performance de l'organisation en matière d'achats. En utilisant des critères d'évaluation inappropriés et en ne justifiant pas adéquatement l'expérience professionnelle des soumissionnaires, l'organisation risque de sélectionner des fournisseurs de mauvaise qualité ou incompetents, ce qui peut entraîner une baisse de la qualité des produits ou services fournis.

De plus, en se limitant uniquement au chiffre d'affaires moyen sans prendre en compte d'autres indicateurs financiers importants, l'organisation peut négliger la capacité financière réelle des soumissionnaires, ce qui peut entraîner des risques financiers et une incapacité à satisfaire les besoins de l'organisation dans les délais requis.

En mettant en œuvre les recommandations d'audit, l'organisation peut améliorer sa performance en établissant des critères d'évaluation clairs, en justifiant adéquatement l'expérience professionnelle des soumissionnaires et en réalisant une analyse financière approfondie pour évaluer la capacité financière des soumissionnaires. Cela permettra de sélectionner des fournisseurs qualifiés, compétitifs et financièrement stables, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de l'organisation en termes de qualité, de délais et de satisfaction des besoins.

3.2 Observation liée à la deuxième FRAP(Cout d'acquisition et d'utilisation) :

En accordant une importance adéquate au critère du coût d'utilisation, la fonction achat peut contribuer à réduire les coûts opérationnels à long terme. Cela peut se traduire par des économies de coûts, une meilleure gestion budgétaire et une utilisation plus efficace des ressources financières de l'entreprise.

En adoptant une approche plus holistique et en évaluant les coûts à long terme, la fonction achat peut améliorer la qualité des biens et services acquis. Cela peut se traduire par une augmentation de la durabilité des produits, une meilleure satisfaction des utilisateurs internes, une réduction des pannes et une amélioration globale de la performance opérationnelle.

En conclusion, l'observation d'audit souligne l'importance de prendre en compte le coût d'acquisition et d'utilisation à long terme lors des décisions d'achat. En adoptant les recommandations d'accorder une attention équilibrée aux coûts cachés, la fonction achat peut contribuer à une meilleure performance, tant au niveau de la fonction achat elle-même que de l'entreprise dans son ensemble.

3.3 Observation liée à la troisième FRAP (Critères non spécifiés dans le cahier des charges) :

Cette observation d'audit peut avoir un impact significatif sur la performance de l'organisation. En ne respectant pas les critères de choix annoncés, l'organisation risque de prendre des décisions d'évaluation biaisées ou injustes, ce qui peut entraîner la sélection de soumissionnaires moins qualifiés ou moins compétitifs. Cela peut avoir un effet négatif sur la qualité des produits ou services fournis par les prestataires choisis, ainsi que sur les coûts et les délais de livraison.

De plus, les recours éventuels et l'atteinte à la réputation de la société peuvent avoir des conséquences financières et commerciales importantes. Les litiges juridiques peuvent entraîner des dépenses supplémentaires et des retards, tandis que la détérioration de la réputation peut

dissuader de futurs soumissionnaires de s'engager avec l'organisation, réduisant ainsi la concurrence et les opportunités d'amélioration continue.

Enfin, il est crucial pour l'organisation de mettre en œuvre les recommandations de l'audit afin de garantir l'équité, la transparence et l'efficacité du processus d'évaluation des offres. Cela contribuera à maintenir et à améliorer sa performance globale en matière de sélection des soumissionnaires et de fourniture de produits ou services de haute qualité.

Conclusion

Ce stage pratique nous a permis d'observer la mise en pratique des méthodes et outils de l'audit interne sur le terrain. Il nous a offert l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques à la réalité opérationnelle, approfondissant ainsi notre compréhension dans ce domaine. De plus, nous avons pu apprécier le rôle crucial de ces méthodes et outils dans l'efficacité de l'entreprise AQS.

Au cours de ce stage, nous avons découvert les différentes étapes de la mission d'audit interne, en utilisant des outils essentiels pour auditer la fonction d'achat. L'objectif spécifique était d'optimiser cette fonction, contribuant ainsi à l'objectif plus global d'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'auditeur a recours à ces méthodes et outils pour détecter les anomalies qui pourraient entraver les procédures d'achat ou de stockage. Ensuite, des solutions et recommandations sont proposées afin de remédier à ces anomalies de manière durable et préventive.

Conclusion générale

Toute entreprise quelle que soit sa taille doit effectuer des vérifications permanentes qui peuvent aller d'un simple contrôle pour les petites entreprises, à un audit pour les plus grandes et ce dans le but de garantir la qualité de l'organisation et de l'information à travers la performance de l'entreprise.

A l'issue de notre recherche on a déduit que l'audit interne est un métier et une fonction indépendante exercée au sein de l'entreprise, cette fonction permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où elle évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de contrôle interne en faisant des propositions pour renforcer son efficacité, sa finalité étant de contribuer à la création de la valeur ajoutée de l'entreprise, ce qui confirme **la première hypothèse** qui stipule que L'audit interne est un élément fondamental pour la gestion de la sécurité au sein d'une organisation, en évaluant le système de contrôle interne.

Toutes les entreprises, quelles que soient leur taille, doivent effectuer régulièrement des vérifications. Ces vérifications peuvent varier d'un simple contrôle pour les petites entreprises à un audit plus approfondi pour les plus grandes. L'objectif de ces vérifications est d'assurer la qualité de l'organisation et des informations en évaluant la performance de l'entreprise.

À la suite de nos recherches, nous avons conclu que l'audit interne est à la fois un métier et une fonction indépendante exercée au sein de l'entreprise. Cette fonction permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus de contrôle interne, tout en proposant des mesures pour renforcer leur efficacité. L'objectif ultime est de contribuer à la création de valeur ajoutée pour l'entreprise. Cela confirme notre première hypothèse selon laquelle l'audit interne est un élément essentiel pour la gestion de la sécurité au sein d'une organisation, car il évalue le système de contrôle interne.

L'auditeur interne identifie les points faibles d'un système et propose des axes d'amélioration à la direction. Son travail repose sur un référentiel et des normes, ce qui lui permet de se prononcer sur la conformité des procédures mises en place par l'entreprise par rapport à ces normes. Il est important de noter que la réalisation d'une mission d'audit interne nécessite une compréhension des objectifs, une connaissance des différentes phases, une maîtrise des outils et une organisation adéquate pour en assurer le succès. Bien qu'il existe une méthodologie et de nombreux outils à la disposition de l'auditeur, ce sont son jugement et son professionnalisme qui déterminent l'étendue des travaux à entreprendre et à superviser. Cela confirme **notre deuxième hypothèse**.

La réalisation des objectifs fixés par l'entreprise repose principalement sur la gestion et la maîtrise de ses activités. Cela signifie que le fonctionnement de l'entreprise doit être constamment surveillé à travers un système de contrôle interne, avec l'assistance et la supervision de l'audit

interne. En effet, la fonction d'audit interne joue un rôle essentiel en maintenant et en améliorant la performance du système de contrôle interne.

Notre objectif tout au long de notre travail était de mettre en évidence l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise. Nous partons du principe que la performance de l'entreprise repose sur l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire lorsque les opérations de l'entreprise deviennent plus efficaces et efficientes grâce à une meilleure conception du contrôle et à une réduction des coûts. Cela entraîne naturellement des impacts positifs sur la performance globale de l'entreprise.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que AQS dispose d'une cellule d'audit interne performante et efficace. Cette fonction est devenue un outil indispensable pour la gestion et la maîtrise des activités de l'entreprise, ce qui explique l'importance accordée par les dirigeants aux propositions et aux solutions suggérées par ce service.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié la fonction achats afin d'illustrer l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise. Nous avons examiné en détail l'intervention de l'audit interne tout au long de la phase de passation de l'achat par appel d'offres, de la publicité à l'attribution des marchés. Nos conclusions ont démontré que l'audit interne joue un rôle essentiel dans une meilleure gestion du processus d'achat et garantit le respect des procédures au sein de l'ensemble de l'entreprise, ce qui confirme **notre dernière hypothèse**.

Malgré certaines limites et lacunes dues à la confidentialité des documents, nous avons acquis une compréhension claire de la fonction d'audit interne au sein de AQS et avons pu analyser son apport dans le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise.

Plusieurs autres thèmes se rapportant à l'audit interne peuvent être explorés, tels que l'audit interne et la gestion des risques, la conformité aux réglementations, la détection et la prévention de la fraude, ainsi que l'impact des avancées technologiques sur l'audit interne. Ces sujets offrent de nouvelles opportunités de recherche et permettent d'approfondir la compréhension de cette fonction essentielle dans le domaine de la gestion d'entreprise.

En conclusion, malgré les difficultés rencontrées tout au long de notre stage, nous considérons que notre mission au sein de AQS a été bénéfique car elle nous a permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine de l'audit interne et de découvrir le monde professionnel.

Bibliographie

- **Ouvrages**

- Alain, MIKOL, « contrôle interne », presses universitaires de France de l'année 1998, édition février 1998, Paris.
- ANGELE Dohou et NICILAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28eme congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitier.
- ARMAND Dayan, « Manuel de gestion » 2eme Édition Ellipes Marketing, Paris, 2004, p926
- BENOIT, Pige, « Audit et contrôle interne », 3ème édition EMS, Paris, 2010,
- BERTIN.E. Audit interne : Enjeux et pratique à l'international, Ed. Ey arolles, paris, 2007,
- Bourrouilh-Parège, O, Shick, P, Vera, J, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris 2010.
- Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017
- CALLAT Allain, « Management des entreprises », france 2008
- COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001,
- DOMIN, Jean-Paul et NIEDDU, Martinu : « la performance des institutions », journals, 2012
- FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme Édition Eyrrilles, 2011
- Khelassi Reda, L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne Ed Houma, 2005,
- Jacques Renard, Michel Gervais « Audit interne et contrôle de gestion », France 2019
- Jacques Renard, « audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, paris, 2003
- BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002
- BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002,
- LORINO P., « Méthode et pratique de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003

- Pierre-Yves Gomez et Jean-Marie Peretti « Audit interne et gestion des risques », France 2011
- Philippe Zarlowski, « Audit Interne et Contrôle de Gestion », France 2012
- REDING Kurt F ; SOBEL, Paul J, « manuel d’audit interne », EYROLLES, Paris, 2015
- RENARD, Jacques, « Théorie et pratique du l’audit interne » ,7eme Édition, Édition d’organisation, Paris, 2010,
- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010
- SCHICK, Pierre, « Mémento d’audit interne », édition Dunod, Paris, 2007,
- **Travaux universitaires,**
 - OUBYA, Ghazlene : « Contribution à l’étude des déterminants de la performance de l’entreprise : impact de la création de la valeur pour le sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat, Université Cote D’Azur, Nice, 2016
 - ROUANE, Abderrahmane, « L’audit interne dans l’entreprise : Principes-Objectifs-Pratique », Thèse de magistère, Université d’Alger, Université d’Alger, 2006,
- **Sites web**
 - www.ifaci.com
 - www.aqs.dz

Annexes

Annexe N°01 : Lettre de mission :**DIRECTION GENERALE**

Réf : AQS / DGA / / 2023 EL-MILIA, le 19 / 02/ 2023

Ordre de mission

Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit interne, arrêté au titre de l'exercice 2023, nous vous informons qu'une mission d'audit portant sur thème « **audit du processus achats par appels d'offres-sous processus passation** » est prévue par la direction audit interne, au niveau de la direction des achats.

Cette mission, supervisée par M. CHERAKRAK Zouhir directeur d'audit interne, sera conduite par M. BOUNAR Ali, chef de mission, accompagné de M. ZIADI Salim auditeur interne.

Les objectifs assignés à cette mission, consistent, entre autres, à :

- L'existence d'une procédure des achats et de son application ;
- S'assurer que les marchés d'AQS sont accessibles de manière équitable et transparente ;
- S'assurer que des offres compétitives sont reçues dans les délais impartis ;
- S'assurer que l'évaluation est objective et respecte les critères et la méthodologie prévus dans les cahiers des charges ;
- S'assurer que le contrat est conclu à temps.

Les responsables relevant de la Direction des Achats sont priés d'apporter leur aide et concours aux auditeurs cités plus haut pour l'accomplissement de leur mission dans de bonnes conditions.

Table des matières

Dédicaces	3
Remerciements	4
Liste des tableaux	5
Liste des figures.....	6
Liste des abréviations	7
Sommaire.	8
Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur l’audit interne et la performance de l’entreprise.....	5
Introduction:.....	6
Section 1 : Généralités sur l’audit interne :.....	6
1.1 Historique de l'audit interne:	6
1.2 Définition :	9
1.3 Les caractéristiques de l’audit interne :	10
1.4 Les objectifs de l’audit interne :	10
1.5 Les formes de l’audit interne :	11
1.5.1 L'audit de management.....	12
1.5.2 L'audit de stratégie	12
1.5.3 L'audit opérationnel.....	13
1.5.4 L'audit social	13
Section 2 : positionnement et référentiel de l’audit interne :.....	13
2.1 Le positionnement de l’audit interne :.....	14
2.1.1 L’audit interne et L’audit externe :	14
2.1.2 L’audit interne et le Contrôle de gestion :	15
2.1.2.1 Les ressemblances :.....	16
2.1.2.2 Les différences :.....	16
2.1.3 L’audit interne et L’inspection :.....	17
2.1.4 L’audit interne et contrôle interne	19
2.2 Le référentiel d’audit interne :.....	20
2.2.1 Le code de déontologie :.....	20
2.2.1.1 Les principes fondamentaux :	20
2.2.1.2 Les douze règles de conduite :	21
2.2.2 Normes Internationales.....	21
2.2.2.1 Les normes de qualification (série 1000) :	22
2.2.2.2 Les Normes de fonctionnement (série 2000) :	24
Section 3 : Généralités sur la performance de l’entreprise :	27
3.1 Origine et définition de la performance :.....	27

3.1.1	Origine :.....	28
3.1.2	Définition :.....	28
3.2	Les objectifs de la performance	28
3.3	Les différents types de performance :.....	29
3.3.1	La performance organisationnelle :.....	29
3.3.2	La performance stratégique :	29
3.3.3	La performance humaine :.....	29
3.3.4	La performance Financière :.....	30
3.3.5	La performance externe et interne.....	30
	Conclusion :	31
	Chapitre II : La démarche et les apports de l’audit interne.....	32
	Introduction :.....	33
	Section 1 : Le système de contrôle interne au sein de l’entreprise.....	33
1.1	Définition du contrôle interne:.....	33
1.2	L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne :	34
1.3	Les objectifs du contrôle interne :	35
1.4	Les principes fondamentaux du contrôle interne :	35
1.4.1	L’organisation:	35
1.4.2	La séparation des tâches :	36
1.4.3	l'intégration :.....	36
1.4.4	Contrôle réciproque (le contrôle mutuel) :.....	36
1.4.5	Le recoupement :.....	36
1.4.5.1	Recoupement des données :.....	37
1.4.5.2	Recoupement des documents :.....	37
1.4.5.3	Recoupement des autorisations :.....	37
1.4.5.4	Recoupement des résultats :.....	37
1.4.6	La permanence :	37
1.4.7	L'harmonie	38
1.4.8	L’Indépendance :.....	38
1.4.9	La bonne information :	38
1.4.10	La qualité du personnel :.....	38
	Section 2 : La démarche et les outils d’audit interne :.....	38
2.1	Définition de la mission:.....	39
2.2	champ d’application:	39
2.2.1	L’objectif :	39
2.2.1.1	La mission spécifique :.....	39

2.2.1.2	La mission Générale :	39
2.2.2	La fonction :	40
2.2.2.1	La mission unifonctionnelle :	40
2.2.2.2	La mission plurifonctionnelle :	40
2.3	La durée:	40
2.3.1	La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines) :	41
2.3.2	Les missions longues	41
2.4	Les phases de la mission de l'audit interne :	41
2.4.1	Phase de préparation :	41
2.4.1.1	Ordre de mission :	41
2.4.1.2	Présentation de la mission (élaboration d'un tableau de risque)	41
2.4.1.3	Lancement de la mission sur site	42
2.4.2	Phase de réalisation	42
2.4.3	Phase de conclusion	43
2.4.3.1	Rédaction des conclusions :	43
2.4.3.2	Suivi de la mission	43
2.5	Les outils de l'audit interne :	43
2.5.1	Les outils d'interrogation :	43
2.5.1.1	Les interviews :	43
2.5.1.1.1	Les règles d'une bonne interview :	44
2.5.1.1.2	Les étapes d'une interview dans le cadre d'une mission audit interne	45
2.5.1.2	Le questionnaire d'audit :	45
2.5.1.2.1	Le questionnaire de contrôle interne	46
2.5.1.3	Les sondages statistiques :	46
2.5.1.4	Les outils informatiques :	47
2.5.1.4.1	Les outils de travail de l'auditeur :	47
2.5.1.4.2	Les outils de réalisation des missions	48
2.5.1.4.3	Les outils de gestion du service :	48
2.5.1.4.4	L'informatique communicante	48
2.5.2	Les outils descriptifs :	49
2.5.2.1	Les organigrammes :	49
2.5.2.2	La narration :	49
2.5.2.2.1	La narration par l'audité	49
2.5.2.2.2	La narration par l'auditeur,	49
2.5.2.3	Le diagramme de circulation,	49
2.5.2.4	La grille de séparation :	52
2.5.2.5	La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes :	52
Section 3	Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise :	53

3.1	Le rôle d'audit dans la gestion et la maîtrise des risques :	53
3.1.1	Définition du risque :	53
3.1.2	Gestion des risques :	53
3.1.2.1	Étape n°1 : L'identification et la caractérisation des risques :	53
3.1.2.2	Étape n°2 : L'évaluation des risques :	54
3.1.2.3	Étape n°3 : Le traitement des risques :	54
3.1.2.4	Étape n°4 : Le suivi et le contrôle des risques :	54
3.1.3	L'audit interne apporte une valeur ajoutée significative à la gestion des risques de l'entreprise.	54
3.2	L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision :	55
3.2.1	Définition de la décision :	55
3.2.2	Les différentes étapes de la prise de décision	55
3.2.2.1	Identification des problèmes :	55
3.2.2.2	Recherche des solutions :	56
3.2.2.3	Choix d'une ou plusieurs solutions :	56
3.2.2.4	Mise en œuvre de la solution :	56
3.2.2.5	Contrôle :	56
3.2.3	L'apport de l'audit interne à la prise de décision.	57
	Conclusion:	57
	Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise AQS	58
	Introduction :	59
	Section 1 : Présentation de l'entreprise AQS et son audit interne :	59
1.1	Présentation de l'entreprise AQS:	59
1.1.1	Description de l'entreprise :	59
1.1.2	Défis et Enjeux :	60
1.1.3	Localisation géographique de l'AQS :	60
1.1.4	Structure du complexe	60
1.1.5	Principales unités de production:	60
1.1.6	Installations complémentaires :	60
1.1.7	La production du complexe :	61
1.1.7.1	Le rond à béton :	61
1.1.7.2	Le fil machine :	61
1.1.8	Organigramme et l'effectif	61
1.1.8.1	Macro-organigramme :	61
1.1.8.2	L'effectif et Domaine d'activité	62
1.2	Présentation de la fonction audit au sein de l'entreprise AQS :	62
1.2.1	La charte d'audit :	62

1.2.2	Objectif et mission :	62
1.2.3	Pouvoir :	63
1.2.4	Indépendance et objectivité :	63
1.2.5	Périmètre et rôles de l'audit interne :	63
1.2.6	Responsabilité	64
1.2.7	Normes et code de déontologie :	64
Section 2 : déroulement de la mission d'audit interne de la fonction d'achat :		65
2.1	Présentation de la fonction d'achats au sein de AQS :	65
2.1.1	Présentation de la fonction achat :	65
2.1.2	L'organigramme de la direction des achats :	65
2.1.3	Catégories d'achats :	66
2.1.3.1	Matières premières et intrants de production :	66
2.1.3.1.1	Matière Premières et semis finis :	66
2.1.3.1.2	Intrants de production (Consommables intrants dans le processus production) :	66
2.1.3.2	Achats hors Matières premières et intrants de production :	66
2.1.4	Les différents modes d'achats utilisés au sein de l'AQS :	66
2.1.4.1	La procédure dérogatoire :	66
2.1.4.2	La procédure négociée :	66
2.1.4.2.1	La consultation :	67
2.1.4.2.2	Le gré à gré simple :	67
2.1.4.3	Achat par appel d'offres :	67
2.2	La méthodologie de l'audit interne au sein de l'entreprise AQS :	67
2.2.1	Phase de préparation :	68
2.2.1.1	Ordre de mission :	68
2.2.1.2	Identification et l'évaluation des risques :	68
2.2.1.3	Le programme de la mission :	72
2.2.2	Phase de réalisation :	78
2.2.2.1	Le questionnaire de contrôle interne :	78
2.2.2.2	Fiches de test de conformité :	85
2.2.2.3	Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes :	88
2.2.3	Phase de conclusion :	91
2.2.3.1	La rédaction d'un rapport d'audit (rédaction des recommandations et des conclusions).	91
2.2.3.2	le suivi de la mission.	92
Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise AQS :		92
3.1	Observation liée à la première FRAP (Lacunes dans la sélection qualitative) :	93
3.2	Observation liée à la deuxième FRAP(Cout d'acquisition et d'utilisation) :	93

3.3 Observation liée à la troisième FRAP (Critères non spécifiés dans le cahier des charges) :	93
Conclusion	94
Conclusion générale	105
Bibliographie.....	105
Annexes.....	105
Table des matières	105