

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE GESTION ET D'ÉCONOMIE  
NUMÉRIQUE  
ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

*Spécialité : Audit et contrôle de gestion*

**THÈME :**

**Le déroulement d'une mission d'audit  
interne au sein d'une entreprise**

**ÉTUDE DE CAS :**

**SPA URBACO (service paie)**

**Présenté par :**

**Mme, FERGANI Romeissa**

**Encadrant :**

**M, BELACEL Brahim**

**Maître assistant de classe A**

**Promotion N° 01**

**Juin 2022**

## Liste des figures

| <b>N°</b> | <b>Intitulé</b>      | <b>Page</b> |
|-----------|----------------------|-------------|
| <b>1</b>  | Feuille de test N°1  | <b>87</b>   |
| <b>2</b>  | Feuille de test N°2  | <b>88</b>   |
| <b>3</b>  | Feuille de test N°3  | <b>89</b>   |
| <b>4</b>  | Feuille de test N°4  | <b>90</b>   |
| <b>5</b>  | Feuille de test N°5  | <b>91</b>   |
| <b>6</b>  | Feuille de test N°6  | <b>92</b>   |
| <b>7</b>  | Feuille de test N°7  | <b>93</b>   |
| <b>8</b>  | Feuille de test N°8  | <b>94</b>   |
| <b>9</b>  | Feuille de test N°9  | <b>95</b>   |
| <b>10</b> | Feuille de test N°10 | <b>96</b>   |

## Liste des tableaux

| <b>N°</b> | <b>Intitulé</b>                                       | <b>Page</b> |
|-----------|---|-------------|
| <b>1</b>  | Les étapes d'évolution de la fonction d'audit interne | <b>7</b>    |
| <b>2</b>  | Tableau des risques                                   | <b>83</b>   |
| <b>3</b>  | Grille de séparation des taches                       | <b>86</b>   |

## Liste des abréviations

| <b>Abréviation</b> | <b>Désignation</b>   |
|--------------------|--|
| AI                 | Audit interne  |
| CAATs              | Computer Assisted Auditing Tools                                   |
| CI                 | Contrôle interne   |
| COSO               | Committee of sponsoring organization of the treadway commission    |
| CNAS               | Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés |
| CRIPP              | Cadre Référence International des Pratiques Professionnelles       |
| DARH               | Direction d'administration et des ressources humaines              |
| DFC                | Direction des finances et de la comptabilité                       |
| DTC                | Direction technico-commerciale                                     |
| DG                 | Direction Générale   |
| EPE                | Entreprise Publique Économique                                     |
| FAR                | Fiche d'audit et des recommandations                               |
| FRAP               | Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème                     |
| IAASB              | International Auditing and Assurance Standards Board               |
| IFAC               | International Federation of Accountants                            |
| IFACI              | Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne                |
| IIA                | Institute of Internal Auditors                                     |
| IRG                | Impôt sur le Revenu Global   |
| ISA                | International Standard Auditing                                    |
| ISO                | International Organization for Standardization                     |
| MPA                | Modalités pratiques d'application                                  |
| NNA                | Normes Algériennes d'audit   |
| PDG                | President Directeur Générale                                       |
| PME                | Petite et Moyenne Entreprise                                       |
| QCI                | Questionnaire de Contrôle interne                                  |
| QPC                | Questionnaire de prise de connaissance                             |
| SPA                | Société Par Action   |

## Liste des annexes

| <b>Numéro</b> | <b>Intitulé</b>  |
|---------------|--|
| Annexe N°01   | La signification des symboles de diagramme de circulation.           |
| Annexe N°02   | Organigramme de l'URBACO.  |
| Annexe N°03   | Programme d'audit interne de l'exercice 2021 de l'URBACO.            |
| Annexe N°04   | La lettre de mission.  |
| Annexe N°05   | Le questionnaire de prise de connaissances.                          |
| Annexe N°06   | Le questionnaire de contrôle interne.                                |
| Annexe N°07   | Logigramme d'élaboration de la paie au sein de l'URBACO.             |
| Annexe N°08   | Logigramme de traitement des données collectées au sein de l'URBACO. |
| Annexe N°09   | L'archivage des états après paie au sein de l'URBACO.                |

## Sommaire

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Liste des annexes**

**Introduction générale ..... 1**

**Chapitre I : Généralités sur l'audit interne ..... 4**

Section 1 : Concepts fondamentaux de l'audit interne ..... 6

Section 2 : Le positionnement de la fonction d'audit interne ..... 28

**Chapitre II : Conduite d'une mission d'audit interne ..... 38**

Section 1 : Principes et outils de la mission d'audit interne ..... 40

Section 2 : La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne ..... 52

**Chapitre III : Cas pratique représentant le déroulement d'une mission  
d'audit interne ..... 71**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 73

Section 2 : La démarche d'une mission d'audit interne de la paie au sein de  
l'URBACO..... 79

**Conclusion générale ..... 103**

**La bibliographie**

**Les annexes**

**La table des matières**

# **Introduction générale**

L'entreprise est le noyau de l'activité économique, elle est constituée d'un ensemble de moyens matériels, financiers et humains regroupés et organisés afin d'atteindre les objectifs pour lesquels elle a été créée.

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise se caractérise par sa variation durable et sa complexité. Dans ces conditions, les problèmes de gestion et de fonctionnement deviennent de plus en plus complexes, la survie d'une entreprise dépend essentiellement de sa capacité à maîtriser son environnement.

À cet égard ; l'audit interne est apparu récemment comme une fonction indispensable pour la gestion et la maîtrise des risques dont toute entreprise devrait se doter.

La fonction d'audit interne a pour rôle de fournir une assurance raisonnable que les opérations effectuées et les décisions prises sont maîtrisées et contribuent ainsi à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Si tel n'est pas le cas, elle fournit des recommandations pour résoudre le dysfonctionnement détecté. Pour ce faire, l'auditeur interne évalue et contribue par des recommandations l'efficacité du système de contrôle interne, management des risques et les différents processus de l'entreprise.

Pour mener à bien une mission, l'auditeur interne doit être conforme aux normes d'audit interne et suivre une méthodologie rigoureuse du travail en utilisant des outils et des techniques spécifiques.

Cependant, et comme il est essentiel de connaître le déroulement et la démarche de la mission de l'audit interne nous allons essayer de cerner notre mémoire sur « le déroulement d'une mission d'audit interne au sein d'une entreprise ».

Le choix de ce thème est justifié par son apport étroit avec notre formation et notre spécialité « audit et contrôle de gestion », il nous a semblé utile d'évaluer nos connaissances en ce terme et d'avoir un aperçu clair et approfondi sur la mission d'audit interne : ses objectifs, ses outils, les étapes de sa mise en œuvre notamment en pratique puisque nous nous préparons à affronter le marché du travail.

De ce qui précède, une question centrale fera l'objet de notre étude et qui constituera la problématique du travail :

### **Comment se déroule une mission d'audit interne au sein d'une entreprise ?**

Pour répondre à la question principale, nous allons essayer d'apporter quelques réponses aux questions suivantes :

- ✓ En quoi consiste l'audit interne ? Et quel est son objectif ?
- ✓ Quelle est la différence entre l'audit interne et ses métiers voisins ?
- ✓ Dans la pratique : La mission d'audit est-elle réalisée conformément aux normes d'audit interne ? Quel est l'impact de l'audit interne sur la gestion de la paie au sein de l'entreprise ?

Pour atteindre le but de notre recherche, les hypothèses principales que nous jugeons utiles à poser sont les suivantes :

- ✓ **Hypothèse 1** : L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet l'évaluation des opérations et la formulation de recommandations en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.
- ✓ **Hypothèse 2** : La mission d'audit interne est réalisée selon une méthodologie rigoureuse basée sur des normes internationales et utilisant des outils et techniques spécifiques.
- ✓ **Hypothèse 3** : L'audit interne peut contribuer à améliorer la qualité de la gestion de la paie en fournissant des recommandations.

Afin de pouvoir répondre aux questions et mener à bien ce travail, nous avons suivi une démarche analytique descriptive qui consiste, premièrement, à consulter des ouvrages, articles et rapports relatifs à l'audit interne. En second lieu, à effectuer un stage pratique pour participer et prendre part à une mission d'audit interne établie par des professionnels afin de recueillir un maximum d'informations nécessaires à la réalisation de ce travail.

Nous avons structuré notre travail autour de trois (3) chapitres, les deux premiers font l'objet d'une recherche théorique et le dernier chapitre présente une application qui démontre notre étude de cas.

Le premier chapitre portera sur des généralités sur l'audit interne, il comprend deux sections, la première traite les concepts fondamentaux de l'audit interne et la seconde s'intéresse à son positionnement.

Le deuxième chapitre est consacré au déroulement d'une mission d'audit interne, en commençant par une présentation des principes et des outils de l'audit interne dans la première section, suivie d'une présentation de sa méthodologie dans la deuxième section.

Enfin le troisième chapitre reposera sur notre cas pratique, en commençons par la présentation de l'entreprise d'accueil dans la première section, et puis nous avons essayé d'illustrer la méthodologie de conduite une mission d'audit interne au sein de celle-ci.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons de la présentation de la méthodologie de conduire une mission d'audit interne. Nous voulons savoir en quoi consiste exactement l'audit interne et démontrer l'importance de l'audit interne en tant que mécanisme de vérification de la conformité et l'efficacité des diverses activités de l'entreprise.

**Chapitre I : Généralité sur l'audit  
interne**

## **Introduction du chapitre I**

L'audit interne est une fonction importante pour l'évaluation et la vérification de l'efficacité et la conformité des diverses opérations et processus au sein de l'organisation. C'est une fonction nouvelle qui a subi de nombreux changements provocants, beaucoup de confusion sur cette profession ; pour rendre la notion d'audit interne claire dans ses différents aspects, on a jugé utile de consacrer le premier chapitre aux généralités sur l'audit interne.

On a essayé d'aborder dans la première section l'évolution, la définition, les caractéristiques et les objectifs de l'audit interne. Puis on va s'intéresser au champ d'application et les normes de l'audit interne ; enfin, dans une deuxième section on va traiter le positionnement de l'audit interne au sein de l'entreprise.

**Section 1 : Concepts fondamentaux de l'audit interne**

La fonction d'audit interne a connu de nombreuses évolutions au fil du temps, elle a connu des changements dans l'objet qui passé de conformité à la performance, l'objectif qui passe de la détection des erreurs a une fonction d'assistance et dans le champ d'intervention qui était un simple vérificateur des documents comptable et financiers à un audit opérationnel et stratégique.

**1. Évolution et définition de l'audit interne****1.1 Naissance et évolution de la fonction d'audit interne**

La fonction d'audit interne est une fonction nouvelle qui remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis, de nombreuses entreprises ont étaient touchées par cette crise et subis de la récession économique, ces entreprises ont étaient utilisé les services d'audit externe pour la certification des comptes, des bilans et des états financiers ...etc., mais il doit passer en premier par des taches préparatoires comme l'inventaire de toutes natures, analyse de comptes, sondages divers et variés.vu de la multiplicité de ses missions et ses coûts élevés alors que les entreprises cherchent toujours à minimiser ses dépenses, donc il est normal de suggérer que certains travaux préparatoires soient effectués par le personnel de l'entreprise sous la condition d'une certaine supervision .c'est ainsi que ce type des auditeurs est apparus puisqu'ils effectuaient des travaux d'audit, 'interne', car ils appartiennent à l'organisation.<sup>1</sup>

La crise passée, les auditeurs internes continués à effectuer des travaux purement comptables et financier tels que la comptabilité générale, analytique, la gestion de l'information et la trésorerie. D'une manière progressive, le champ d'application a été élargi, l'audit interne est devenu applicable presque dans toute les organisations et les entreprises quel que soit leurs tailles et leurs natures et dans toutes les fonctions et les opérations de l'entreprise.<sup>2</sup>

Pour promouvoir cette fonction et pour développer les compétences professionnelles, techniques et managériales, ils ont créé l'institut des auditeurs internes (The Institute of internals auditors IIA) en 1941 aux États-Unis qui ont pour mission principale de fournir des orientations dynamiques à la profession d'audit interne à l'échelle mondiale.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne , édition EYROLLES, Paris ,2013,P.12.

<sup>2</sup> SCHICK (P), VERA(J), BOURROUHOUILH-PAREGE(O) : Audit interne et référentiel de risque, édition Dunod, Paris, 2014, P.30.

<sup>3</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, édition EYROLLES, Paris, 2015,P. 12-17.

Dans le tableau suivant, nous avons récapitulé les étapes de l'évolution de la fonction d'audit interne :

**Tableau 1: les étapes d'évolution de la fonction d'audit interne.**

|      |   |
|------|---|
| 1950 | La vérification de documents comptables |
| 1960 | Évaluation de la conformité             |
| 1970 | Examen de la procédure                  |
| 1990 | Évaluation du SIC                       |
| 2000 | Évaluation de la gestion de risque      |
| 2005 | Une valeur ajoutée                      |

Source: PICKETT, The internal auditor at work.

- **La vérification de documents comptables :** Nous avons déjà fait valoir que l'audit interne a commencé comme un moyen d'évaluation des enregistrements comptables. Une équipe était mise en place pour examiner les transactions financières et déterminer si elles étaient correctes ou non. L'une des principales indications de l'efficacité de l'audit interne était le nombre d'erreurs découvertes au cours de chaque période. Plus le nombre d'erreurs identifiées est élevé, plus l'audit est efficace.
- **Évaluation de la conformité :** ils ont essayé de s'éloigner de la seule préoccupation de la sphère financière. Les équipes d'audit évaluaient également la mesure dans laquelle le personnel opérationnel se conformait aux procédures financières et administratives, à la recherche de cas de non-conformité aux procédures.
- **Examen de la procédure :** Une évolution intéressante s'est produite dans les années 1960, où l'on s'est attaché à mettre en place les bonnes procédures. Ainsi, l'équipe d'audit examinait les dossiers et les enregistrements et lorsqu'elle trouvait des problèmes d'interprétation des procédures ou des problèmes dans la manière, dont les procédures du siège, étaient appliqués. Elle essayait de suggérer des améliorations et de dresser la liste des erreurs à corriger.
- **Évaluation du système de contrôle interne :** L'étape suivante du développement est apparue sous la forme d'un point de vue indépendant de l'auditeur sur divers systèmes de contrôle interne utilisés par l'organisation, l'auditeur interne a alors la tâche difficile

de donner une vue d'ensemble de la manière dont les contrôles sont élaborés et appliqués, afin de synthétiser l'environnement de contrôle.

- **Évaluation de la gestion de risque :** Pour éviter les problèmes et les erreurs dues à une mauvaise gestion, les organisations avaient besoin d'un bon système de gestion de risque, donc, ils ont tourné vers l'audit interne pour qu'il prenne l'initiative de promouvoir des stratégies la gestion des risques et de fournir des conseils et des solutions pour ces entreprises.
- **Une valeur ajoutée :** Plus récemment, nous sommes arrivés à un nouveau point dans le rôle de l'auditeur interne qui est vaguement décrit comme une valeur ajoutée pour l'organisation, il est considéré comme un outil de progrès qui vise à pousser l'entreprise à atteindre ses objectifs de façon efficace et efficiente.<sup>1</sup>

## **1.2 Définition de l'audit interne**

Plusieurs définitions ont été données pour définir l'audit interne, on va prendre quelques-unes pour bien comprendre ce concept.

**Définition selon ISA 610 :** La norme internationale d'audit a défini l'audit interne comme suit : « *La fonction d'audit interne est une activité d'évaluation mise en place au sein de l'entité, ou rendue par un prestataire de l'entité. Ses tâches incluent, entre autres, l'examen, l'évaluation et le suivi du caractère adéquat et de l'efficacité du contrôle interne* ». <sup>2</sup>

**Selon SCHICK Pierre :** « *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*». <sup>3</sup>

**Définition selon L'IFACI :** L'Institut français de l'Audit et du Contrôle internes (IFACI) a été donné la définition l'audit interne suivante : « *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.*

---

<sup>1</sup> PICKETT (K.H. Spencer): The Internal Auditor at Work, édition WILEY, Canada, 2004, P.10-13.

<sup>2</sup> <https://docs.ifaci.com> . (05-04-2022 à 15 h).

<sup>3</sup> SCHICK (Pierre) : Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, édition Dunod, Paris, 2007, P.5.

*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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».<sup>1</sup>*

Contrairement à la définition précédente et d'un point de vue de l'auteur Jacques Renard qu'il voit une contradiction au terme (interne) associé au mot audit, car on ne signifie pas nécessairement que l'audit interne est celui qui s'exerce à l'intérieur d'une organisation seulement parce que l'audit interne peut faire aussi la place des cabinets externes.

Il regrette également la qualification de l'audit interne par le terme Activité plutôt qu'une fonction, car une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position subalterne.<sup>2</sup>

D'une manière générale, on peut définir la fonction d'audit interne comme une fonction interne, indépendante et objective, dont l'objectif est d'améliorer la performance de l'organisation ainsi que d'assurer la conformité et la régularité des systèmes et des processus internes de l'organisation.

## **2. Les caractéristiques et les objectifs de l'audit interne**

### **2.1 Les caractéristiques de l'audit interne**

- **Une activité indépendante et objective**

La norme 1100 de l'IIA précise que : « *L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité* ».<sup>3</sup>

Cette norme a mis l'accent sur l'importance de l'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne. L'indépendance concerne le statut de l'audit interne dans l'organisation et l'objectivité a l'attitude intellectuelle de l'auditeur interne.<sup>4</sup>

Pour rendre l'audit interne indépendant, le responsable d'audit interne doit rendre compte au niveau hiérarchique au sein de l'organisation ou il ne soit sous l'ordre d'aucun service

---

<sup>1</sup> <https://docs.ifaci.com> . (05-04-2022 à 15 h) .

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Opcit, p. 60.

<sup>3</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, 2017.

<sup>4</sup> CHEKROUN (Meriem), le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, thèse de doctorat en science de gestion LMD, 2014, Tlemcen.

opérationnel, et où il soit capable d'accéder à tout moment aux personnes, aux biens et aux informations.<sup>1</sup>

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs tâches sans compromis et avec confiance dans la qualité de leur travail. Ce que signifie qu'un auditeur doit être à même de rendre des jugements impartiaux, sans parti pris. Pour qu'il y ait objectivité, les auditeurs internes ne doivent pas exercer de responsabilités opérationnelles permanentes dans l'organisation, prendre des décisions de gestion ou se mettre dans une situation qui pourrait induire des conflits d'intérêts.<sup>2</sup>

- **Une activité universelle**

L'universalité de l'audit interne doit être comprise dans un double sens, c'est-à-dire qu'elle s'applique à toutes les organisations et à tous les processus, domaines, fonctions et opérations au sein de l'organisation :<sup>3</sup>

- S'applique à toutes les organisations : Le champ d'application d'audit interne ne se limite pas au monde des entreprises, il peut être s'appliquer dans toute l'organisation quel que soit sa taille, sa nature ou son domaine.
- S'applique à toutes les fonctions, les opérations et les processus : la fonction d'audit interne ne se limite pas dans le domaine de la finance et de la comptabilité, le champ d'intervention s'élargit à d'autres fonctions tel que la fonction commerciale, marketing, production...etc.

- **Une activité permanente et périodique**

L'audit interne est une fonction permanente et en même temps périodique dans l'organisation.

Permanente se traduit par l'existence d'une structure indépendante chargée de l'audit interne au sein de l'organisation.

Périodique par rapport aux services audités qui reçoivent les auditeurs au cours de la mission d'audit pour une période déterminée d'une ou plusieurs semaines, une fois la mission

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne : organisation et pratique, édition AZURITE, Tunisie,2012, P.45.

<sup>2</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Opcit,p.8.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Opcit, P.31.

est clôturée ces derniers s'en vont et ne reviendront que pour une mission de suivi ou autre nouvelle mission d'audit.<sup>1</sup>

- **Une activité d'assurance qui apporte de la valeur ajoutée à l'organisation**

La fonction d'audit a pour un objectif d'assurer l'atteinte des objectifs d'une manière efficace et efficiente et améliorer les différentes opérations de l'organisation, dans ce cas il participe directement à la création de la valeur ajoutée de l'organisation.<sup>2</sup>

## **2.2 Les principaux objectifs de l'audit interne**

Généralement, les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

Mais il existe des objectifs principaux communs que les auditeurs internes travaillent pour les atteindre, quelle que soit la nature de la mission tel que :<sup>3</sup>

- L'évaluation et l'amélioration par des recommandations l'efficacité de système de contrôle interne, des plans de management des risques et des différents processus et opérations de l'entreprise.
- L'analyse et la comparaison des résultats par rapport aux objectifs de contrôle interne.
- Confirmer la conformité des résultats aux politiques internes ainsi qu'aux réglementations nationales.
- Présentation d'un rapport d'audit au conseil d'administration ou au comité d'audit, au PDG et aux autres parties prenantes liées à la mission d'audit.

## **3. Le champ d'application d'audit interne**

Lorsqu'il s'agit d'élargir le champ d'applications d'audit interne l'auteur Jacques Renard a confirmé l'importance de la distinction entre deux catégories d'audit interne tout comme la technique de la comptabilité qui différencie les dépenses par nature et par destination, également l'audit interne distingue un classement par objectif ou par nature et un classement par destination.

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne : organisation et pratique, Opcit, P.45.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Opcit, P.32.

<sup>3</sup> NZECHUKWU (Patrick Onwura): Internal Audit Practice from A to Z, édition, Dan Swanson ,2017, p.10.

Le classement par objectif coïncide avec le développement historique de la fonction, s'assignant d'abord des objectifs simples, puis progressivement compliqués, là on trouve quatre catégories d'audit celle de l'audit de conformité, d'efficacité, de management et de stratégie.

Les audits correspondant à ces quatre catégories peuvent être classés par destination, ces audits correspondent à différentes fonctions de l'entreprise et sont donc appelés "opérationnels". Ils concernent toutes les activités de l'entreprise, y compris évidemment les fonctions comptables et financières.

### **3.1 Le classement d'audit interne par objectif (nature)**

On peut distinguer quatre catégories autant qu'objet d'audit pour pouvoir atteindre une bonne gouvernance donc une bonne performance :

- L'audit de conformité ;
- L'audit de management ;
- L'audit de stratégie ;
- L'audit d'efficacité.

#### **3.1.1 L'audit de conformité (de régularité)**

Ce type d'audit est considéré comme le premier point d'évolution de la pratique d'audit interne, il s'agit de la vérification de la bonne application des règles et des règlements dans l'exécution des différentes tâches et opérations au sein d'une entreprise, en bref, l'auditeur interne va comparer la règle à la réalité, ce qui devra être et ce qui est, d'une autre façon il va travailler à l'aide d'un référentiel qui rend l'activité d'audit relativement simple ; à la fin de la mission, l'audit interne doit rédiger un rapport qui contient les différentes causes et conséquences de non-application des règles et donner des conseils et des solutions pour appliquer correctement les règles à l'avenir et le présenter aux responsables de l'entreprise.

Les puristes parlent de conformité si on prend les dispositions légales et réglementaires comme référentiel d'audit, en revanche, ils parlent de la régularité quand on prend les règles internes de l'entreprise, de toute façon ça reste la même méthodologie de travail, comparaison de la réalité par rapport à un référentiel donné.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Opcit,p.36 .

L'évolution des objectifs nous ramène à un autre type d'audit interne, à savoir : l'audit de l'efficacité.

### **3.1.2 L'audit d'efficacité**

Au fil des années, les auditeurs internes ont développé leurs compétences et leurs qualifications dans l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de postes et de l'organisation du travail. Au début, la mission d'audit interne s'est limitée uniquement à la comparaison de la réalité par rapport aux règles et aux procédures précédemment convenues ; maintenant, elle consiste également l'expression des opinions sur la qualité de ses règles et procédures, donc les auditeurs internes ne sont pas obligés de suivre tel référentiel, ils doivent choisir les solutions qu'ils trouvent la plus efficaces et la plus productives pour l'entreprise.

L'audit d'efficacité inclut en même temps l'efficacité et l'efficace, on parle de l'efficacité lorsque l'entreprise atteint ses objectifs attendus, et de l'efficace lorsqu'elle les atteint par la meilleure utilisation des ressources, faire le mieux possible pour atteindre les objectifs. Donc, l'audit d'efficacité examine la pertinence des règles et des procédures pour que les résultats obtenus soient efficaces et efficaces.<sup>1</sup>

À la fin de la mission d'audit de l'efficacité, les auditeurs internes doivent mettre en place un rapport qui contient des recommandations et des propositions qui vont permettre d'améliorer l'efficacité des activités auditées.<sup>2</sup>

De l'analyse des procédures internes de l'entreprise à l'évaluation et l'analyse de la politique générale de la direction ; on se retrouve donc dans l'audit de management.

### **3.1.3 L'audit de management**

L'audit de management est de loin le domaine le moins fréquenté, tant qu'il est au plus haut niveau qui affecte l'audit de la politique générale de l'entreprise, mais là, l'auditeur ne va

---

<sup>1</sup> CHEKROUN (Meriem), le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, thèse de doctorat en science de gestion LMD, 2014, Tlemcen.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Opcit, P.37.

pas juger les décisions prises par la direction, il va juste observer, identifier et évaluer les risques potentiels dus aux différentes décisions de système managérial.

L'audit de management mène donc une observation des stratégies et des décisions en termes de forme, pas de fonds, en outre le principe de l'audit n'a pas été changé, il a toujours pour mission d'assurer la régularité et l'adéquation des objectifs aux stratégies et politique adoptée par l'entreprise.<sup>1</sup>

Cette évolution de la fonction d'audit interne conduit à l'émergence d'un autre type d'audit, l'audit de stratégie.

### **3.1.4 L'audit de stratégie**

L'audit de stratégie vise à comparer tous les politiques et les stratégies de l'entreprise avec l'environnement dans lequel elles opèrent afin de retrouver une cohérence globale, l'intervention de l'auditeur interne portera sur la vérification de la manière dont les dirigeants définissent les stratégies et l'assurance que la façon de la mise en œuvre est intégrée aux choix stratégiques, cette intervention ne vise pas à apprécier les politiques et stratégies, mais les simples révélations pouvant conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver ladite cohérence ; dans ce cas, l'auditeur interne va contribuer directement dans l'appréciation de la performance de l'organisation.<sup>2</sup>

Les résultats de l'audit interne doivent d'être communiqués au cadre supérieur de l'entité auditée et signalé les non-applications, analyser les causes et les conséquences pour s'assurer que les règles soient appliquées correctement à l'avenir.

## **3.2 Le classement d'audit interne par destination**

Lorsqu'on classe l'audit interne par destination, on trouve l'audit opérationnel qui concerne l'audit de toutes les fonctions et les opérations de l'organisme, tel que la fonction commerciale, la fonction de production, la fonction d'approvisionnement et même la fonction de comptabilité et de finance.

---

<sup>1</sup> Renard(Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Opcit, p.38.

<sup>2</sup> Ibid. p.40.

### **3.2.1 L'audit opérationnel**

L'audit opérationnel est une évaluation périodique, indépendante et systématique de la gestion des différentes fonctions et opérations d'une entreprise, cette évaluation est réalisée au profit des parties prenantes de l'organisation, qui font confiance aux auditeurs internes pour identifier les anomalies, vérifier que les ressources sont utilisées de manière responsable et que l'organisation est structurée et fonctionne de manière efficace et efficiente.<sup>1</sup>

L'audit opérationnel a pour objectif de :

- Améliorer la rentabilité de l'organisation et la réalisation de ses objectifs.
- Évaluer la performance de la direction.
- Vérifier que les employés s'acquittent de leurs tâches conformément aux politiques et aux procédures établies.
- Assurer la fiabilité et la rapidité de la circulation de l'information.
- En fin, il est conçu pour évaluer l'efficacité et l'efficience des activités, des procédures, des programmes, des fonctions et des unités de l'entreprise.<sup>2</sup>

### **3.2.2 L'audit comptable et financier**

Selon le cadre conceptuel des missions d'audit de l'IAASB (repris par la norme ISA 200) :« *Une mission d'audit des états financiers a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié. Pour exprimer cette opinion, l'auditeur emploiera la formule "donne une image fidèle" ou "présente sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs", qui sont des expressions équivalentes. L'audit d'informations financières ou autres, établies selon des principes généralement reconnus, poursuit le même objectif* ». <sup>3</sup> Cela c'est le rôle de l'audit externe.

---

<sup>1</sup> MURDOCK ( HERNAN): Operational Auditing Principles and Techniques for a Changing World, édition Dan Swanson ,2017,p.10.

<sup>2</sup> MURDOCK ( HERNAN): Operational Auditing Principles and Techniques for a Changing World, édition Dan Swanson ,2017,p.10.

<sup>3</sup> OBERT (R) et MAIRESSE(M-P): Comptabilité et audit ,édition DUNOD, Paris, 2009, p.403.

L'audit comptable et financier effectué par les auditeurs internes de l'entreprise a pour objectif d'assurer le degré de maîtrise des opérations comptables et financières, et de recommander des dispositions à prendre pour les améliorer.

Par conséquent, l'audit de la fonction de comptabilité et de finance effectuée par les auditeurs internes diffère totalement de celui des auditeurs externes, car, ils n'ont pas le même objectif de mission.

#### **4. Les normes d'audit interne**

L'audit interne est pratiqué dans de différents contextes juridique et culturel, dans des organisations dont l'objectif, la taille, la complexité varient. Afin que ces différents environnements n'influencent pas les pratiques d'audit interne et pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités, il est important de suivre et de respecter des guides et des normes professionnelles pour la mise en œuvre de la mission d'audit interne.

En 1978, l'IIA a publié les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, elles sont traduites en français et regroupées dans le CRIPP, celles-ci ont pour objet de <sup>1</sup>:

- De guider l'application des dispositions obligatoires du CRIPP.
- De fournir un cadre référentiel pour la pratique de l'audit interne.
- D'établir les critères d'évaluation et d'appréciation de l'audit interne.
- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Le CRIPP se comporte des dispositions obligatoires, tel que le cadre déontologie, et les normes de qualification, de fonctionnement et de la mise en œuvre associées de la mission d'audit interne :

#### **4.1 Le cadre déontologie**

Le cadre déontologie s'applique aux toutes personnes ou entités qui exercent la profession d'audit interne afin de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la fonction d'audit interne.

---

<sup>1</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Opcit,p.2-3.

Ce code inclut les principes fondamentaux pour la pratique et pour la fonction d'audit interne ainsi, les règles de conduite pour la mise en œuvre de ces principes.<sup>1</sup>

**4.1.1 Le principe d'intégrité :** selon le code de déontologie, « *l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement* ».

Pour appliquer le principe d'intégrité, le code, oblige les auditeurs internes à suivre les règles de conduite qui énoncent que l'auditeur interne :

- Doit accomplir honnêtement sa mission.
- Doit respecter la loi et les règles de la profession.
- Ne pas prendre part à des activités et des actes illégaux.
- Doit respecter l'éthique et légitime de l'organisation.<sup>2</sup>

**4.1.2 Le principe d'objectivité :** Le code déontologie exige que : « *Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui* ».

Pour appliquer le principe d'objectivité, le code exige des règles de conduite qui énoncent que l'auditeur interne :

- Doit être impartial.
- Doit éviter tout qui peut compromettre son jugement professionnel.
- Doit révéler les faits matériels.<sup>3</sup>

**4.1.3 Le principe de confidentialité :** Le code déontologie requière que « *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* ».

Pour appliquer le principe de confidentialité le code déontologie a exigé des règles de conduites qui énoncent que l'auditeur interne :

---

<sup>1</sup> IFACI, *Code déontologie*, édition 2017.

<sup>2</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) , Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Opcit,p.2-9.

<sup>3</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) , Opcit,p.2-10.

- Doit protéger les informations liées à son activité et doit être prudent dans leur utilisation.
- N'utilise pas ces informations pour en retirer un bénéfice personnel.<sup>1</sup>

**4.1.4 Le principe de compétence :** Le code de déontologie requière aussi que « *Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux* ».

Pour appliquer le principe de compétence, le code a exigé des règles de conduite qui énoncent que l'auditeur interne :

- Ne faire que ce qui a les connaissances et les expériences nécessaires pour le faire.
- Doit respecter les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Doit améliorer leur compétence et perfectionner la qualité et l'efficacité de leur activité.<sup>2</sup>

## 4.2 Les normes internationales de la pratique professionnelle de l'audit interne

Les normes sont constituées de deux catégories principales, la première est celle des normes de qualification qui forment la série des 1000, la deuxième catégorie est celle qui représente les normes de fonctionnement qui forment la série des 2000. Ces deux catégories des normes sont applicables aux activités d'assurance qui ont le code (A) et aux activités de conseil qui ont le code (C).<sup>3</sup>

### 4.2.1 Les normes de qualification

Les normes de qualification définissent les caractéristiques et les qualités que doivent posséder les personnes et les entités qui exercent la profession d'audit interne, elles se répartissent en quatre grandes catégories :

- **La norme 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités**

« *La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les*

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.

<sup>2</sup> SCHICK (Pierre) : *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, Opcit, p.09-10.

<sup>3</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : *Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Opcit, p.2-13.

*dispositions obligatoires du Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne (les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie, les Normes et la Définition de l'audit interne). Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil ».*<sup>1</sup>

Cette norme indique l'importance de fixer et de préciser la mission de l'audit interne, son rôle, ses droits et ses obligations et la nature des activités d'assurance et du conseil réalisées par l'auditeur interne dans un document officiel nommé charte d'audit, aussi, elle exige le responsable de l'audit interne de revoir régulièrement cette charte d'audit et la présenter à la direction générale et de conseil.<sup>2</sup>

- **La norme 1100 – Indépendance et objectivité**

*« L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité ».*<sup>3</sup>

Pour que la fonction d'audit interne soit indépendante, elle doit être rattachée au niveau le plus élevé dans l'organisation (généralement à la direction générale), pour que l'auditeur interne ne soit sous l'ordre d'aucun opérationnel et soit capable d'accéder à tout moment à tous les services afin de réaliser la mission d'audit d'une manière efficace.

Quant à l'objectivité, cela signifie l'impartialité et l'honnêteté qui permettent aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de manière à ce qu'ils ne soient pas compromis sur la qualité de leur travail. L'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui des autres.

Donc, afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, il est important que la fonction d'audit interne soit indépendante comme l'auditeur interne doit l'être dans l'exécution de ses missions.<sup>4</sup>

- **La norme 1200 – Compétence et conscience professionnelle :**

*« Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle ».*<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.

<sup>2</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U): Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques , Opcit, p.2-14.

<sup>3</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.

<sup>4</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) , Opcit, p.2-17.

<sup>5</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.

**- Compétence**

Pour être en mesure d'exercer efficacement la fonction d'audit interne, l'équipe d'audit interne et les auditeurs en particulier doivent disposer des connaissances, des savoir-faire nécessaires leur permettant de fournir des conseils et des recommandations pertinents.

Les normes exigent des compétences spécifiques qu'un auditeur interne doit posséder, des connaissances qui lui permettent d'évaluer les risques de fraude et d'apprécier la manière dont l'entreprise gère ces risques, aussi, il doit disposer de connaissances suffisantes des risques et des contrôles relatifs au système d'information.

Dans le cas où l'auditeur n'a pas des connaissances suffisantes pour accomplir tout ou une partie d'une mission, il doit rejeter la mission du conseil ou il doit s'assurer l'avis et l'assistance des personnes qualifiées.<sup>1</sup>

**- Conscience professionnelle**

L'auditeur interne doit faire preuve de diligence et de compétence dans un travail attendu à un auditeur interne bien informé et compétent.

Pour cela, l'auditeur interne doit adopter des techniques d'audit informatisées et des techniques d'analyse des données, aussi ; il doit gérer avec précaution les risques significatifs qui peuvent affecter les objectifs de l'organisation, en outre, l'auditeur interne doit développer ses compétences et ses connaissances par une formation professionnelle continue en vue d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.<sup>2</sup>

**• La norme 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

*« Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne ».*<sup>3</sup>

L'audit interne doit apporter de la valeur ajoutée à l'organisations, de ce fait il doit être évalué périodiquement pour assurer leur conformité avec les normes de la pratique d'audit et avec le code déontologie.

---

<sup>1</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Opcit, p.2-20.

<sup>2</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) , Opcit, p.2-21.

<sup>3</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017

Cette évaluation peut être effectuée à l'interne par une auto-évaluation ou par d'autre personne de l'organisation qui possède des connaissances suffisantes de la pratique d'audit interne, comme elle peut être effectuée à l'externe par des personnes externes qualifiées ou par une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante de l'externe.

L'auditeur interne doit informer et communiquer les résultats de ces évaluations à la direction générale ainsi qu'au conseil.

#### **4.2.2 Les normes de fonctionnement**

Les normes de fonctionnement visent à déterminer la nature de la mission et la méthodologie de travail que l'auditeur interne doit suivre<sup>1</sup>, elles se répartissent en sept grandes catégories :

- **La norme 2000 – Gestion de l'audit interne**

*« Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ».*<sup>2</sup>

L'auditeur interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs et à améliorer ses processus lorsqu'il est conforme aux normes et au cadre déontologie et lorsqu'il prit en compte tous les risques probables qui peuvent affectent les objectifs de l'organisation.

Lors de l'élaboration d'un plan de travail, l'auditeur interne doit :

- Évaluer l'organisation en utilisant une approche par les risques et identifier ceux qui doivent être maitrisés en priorité.
- Communiquer le plan de travail, l'avancement et les besoins en ressources à la direction générale, au conseil et aux parties prenantes.
- Garantir l'utilisation rationnelle des ressources dans la mise en œuvre du plan d'audit.
- Établir une liste des règles et des guides d'audit interne
- Être en coordination avec d'autres activités internes ou externes de l'organisation.

- **La norme 2100 - Nature du travail :**

*« L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche*

---

<sup>1</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) , Opcit, p.2-13.

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

*« systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs ».*<sup>1</sup>

**- La gouvernance**

L'auditeur interne doit évaluer la performance de toutes les opérations et les processus de l'organisation ; il doit aussi apprécier l'adéquation des systèmes d'information avec les stratégies et les objectifs définis, à la fin il doit faire des recommandations en vue d'améliorer le système de gouvernance de l'organisation.<sup>2</sup>

**- Le management des risques**

Afin d'améliorer l'efficacité des processus de management des risques, l'auditeur interne doit évaluer l'identification et les méthodes de traitements des risques effectués par le management des risques.<sup>3</sup>

**- Le contrôle**

Afin d'améliorer l'efficacité de système du contrôle, l'auditeur interne doit évaluer la performance et la pertinence de dispositif du contrôle lié à la gestion des risques, aux processus et au système d'information de l'organisation.<sup>4</sup>

**• La norme 2200 - Planification de la mission**

*« Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission ».*<sup>5</sup>

Au cours de la planification de la mission, l'auditeur interne doit :

- Déterminer pour chaque mission d'audit des objectifs qui doivent suivre les objectifs et les attentes de l'organisation.
- Assurer que le champ d'intervention de l'auditeur lui permet d'atteindre les objectifs convenus, donc, le champ d'intervention doit permettre la possibilité

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

<sup>2</sup> Renard(Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Opcit, p.99.

<sup>3</sup> Ibid.p.99.

<sup>4</sup> Ibid.p.100.

<sup>5</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

d'auditer les systèmes, les données, les biens et même les personnes de l'organisation.

- Assurer la suffisance des ressources affectées à la mission.
- Élaborer un programme de travail de la mission.

- **La norme 2300 – Réalisation de la mission**

*« Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission ».*<sup>1</sup>

L'auditeur interne doit :

- Identifier et présenter des informations nécessaires, fiables, pertinentes et utiles pour la mission.
- Tirer des conclusions et s'engager dans des résultats basés sur des analyses et des évaluations appropriées.
- Utiliser les documentations internes ou externes disponibles.
- Vérifier et contrôler les missions réalisées par ou pour le compte de la fonction d'audit interne.

- **La norme 2400 - Communication des résultats**

*« Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions ».*

L'auditeur interne est chargé de communiquer dans un rapport les résultats définitifs de la mission aux destinataires internes ou externes de l'organisation, cette communication doit être objective, juste, logique, compréhensible et complète. Elle doit englobe des conclusions, des recommandations, et des plans d'action appropriés.

Dans le cas où l'auditeur fait des erreurs dans le rapport initial diffuser, il doit corriger ses erreurs et recommuniquer la version correcte.

- **La norme 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 les suites données aux résultats communiqués au management ».*<sup>2</sup>

L'auditeur interne doit suivre les procédures mises en place par l'organisation pour faire face aux risques, il doit également surveiller les risques que la direction a vus acceptables.

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

<sup>2</sup> Ibid.

- **La norme 2600 - Communication relative à l'acceptation des risques**

« Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au conseil ». <sup>1</sup>

Parfois la direction se trouve dans une situation où elle doit accepter des risques résiduels qui sont le reste des risques principaux, dans le cas où ces risques peuvent engendrer des pertes à l'organisation, l'auditeur interne doit informer la direction et le management des risques pour planifier des plans d'action.

#### **4.2.2 Les normes de mise en œuvre**

Les normes de mise en œuvre ont pour objectif de préciser les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil(C). <sup>2</sup>

#### **4.3 Les normes algériennes d'audit (NAA)**

L'évolution rapide de la profession d'audit en Algérie a conduit le ministère des Finances à mettre en place des normes d'exercice professionnelles qui constituent des règles que l'auditeur doit respecter dans l'exercice de ses missions, les normes algériennes d'audit sont des normes inspirées fortement des normes internationales d'audit ISA,

Ces normes ont pour objet :

- La définition de la démarche d'audit de l'auditeur ;
- L'organisation de ses travaux.

Il existe trois décisions ministérielles publiées, chacune porte quatre normes d'audit :

##### **4.3.1 Les premières quatre normes algériennes d'audit**

Dans la décision N°2 du février 2016, le ministère algérien des Finances donne naissance aux premières normes algériennes d'audit qui sont extrêmement inspirées des normes internationales d'audit (ISA).

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

<sup>2</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Opcit, p.2-32.

Dans un premier temps, le Conseil national de la comptabilité CNC a décidé d'élaborer des normes définissant les relations entre l'auditeur et l'entité auditée,

La décision porte quatre premières normes algériennes d'audit : <sup>1</sup>

- **NAA 210 : Accord sur les termes des missions d'audit**

*« Cette norme traite des obligations de l'auditeur de convenir avec la direction et, le cas échéant, avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit ».*

- **NAA 505 : Confirmations externes**

*« Cette norme traite de l'utilisation par l'auditeur de procédures de confirmation externe pour obtenir des éléments probants ».*

- **NAA 560 : Évènements postérieurs à la clôture**

*« Cette norme traite des obligations de l'auditeur au regard des événements postérieurs à la clôture dans le cadre d'un audit d'états financiers ».*

- **NAA 580 : Déclarations écrites**

*« Cette norme traite de l'obligation de l'auditeur relative à l'obtention de déclarations écrites de la direction dans un audit des états financiers ».*

#### **4.3.2 Les deuxièmes quatre normes algériennes d'audit**

Dans la décision N150 de la même année, une autre décision pour mettre en œuvre les quatre deuxièmes normes : <sup>2</sup>

- **NAA 500 : Éléments probants**

*« Cette norme explicite la notion d'éléments probants dans le cadre d'un audit d'état financier, et traite des obligations de l'auditeur concernant la conception et la mise en œuvre de procédures d'audit en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour parvenir à des conclusions raisonnables à partir desquelles il fonde son opinion ».*

---

<sup>1</sup> Décision n°002 du 04/02/2016 du ministère des Finances, portant normes algériennes d'audit, Conseil national de la comptabilité.

<sup>2</sup> Décision n°150 du 11 Octobre 2016 du ministère des Finances, portant normes algériennes d'audit, Conseil national de la comptabilité.

- **NAA 300 : Planification d'un audit d'états financiers**

*« Cette norme traite des obligations de l'auditeur en matière de planification d'un audit d'états financiers. Cette Norme vise les audits récurrents. Les questions additionnelles à prendre en considération une mission d'audit initiale sont traitées séparément ».*

- **NAA 510 : Missions d'audit initiales-soldes d'ouverture-**

*« Cette norme traite les obligations de l'auditeur concernant les soldes d'ouvertures dans le cadre d'une mission d'audit initiale ».*

- **NAA 700 : Fondement de l'opinion et rapport d'audit sur des états financiers**

*« Cette norme traite l'obligation de l'auditeur de se forger une opinion sur les états financiers et la forme et du contenu du rapport de l'auditeur lorsque l'audit a été effectué selon les normes NAA et a abouti à la formulation d'une opinion non modifiée ».*

#### **4.3.3 Les troisièmes quatre normes algériennes d'audit**

En mars 2017, le ministère chargé des finances publier la décision N°23 qui porte des quatre nouvelles normes algériennes d'audit :<sup>1</sup>

- **NAA 520 : Procédures analytiques**

La présente norme traite de :

- *« L'utilisation par l'auditeur des procédures analytiques en tant que contrôles de substance ;*
- *L'obligation pour l'auditeur de réaliser des procédures analytiques de corroboration lors de la revue de la cohérence d'ensemble des comptes, effectuée à la fin de l'audit ».*

- **NAA 570 : Continuité de l'exploitation**

*« Cette Norme traite des obligations de l'auditeur dans un audit d'états financiers au regard de l'application, par la direction, de l'hypothèse de continuité de l'exploitation dans l'établissement des états financiers ».*

---

<sup>1</sup> Décision n°23 du 15/03/2017 du ministère des Finances, portant normes algériennes d'audit, Conseil national de la comptabilité.

- **NAA 610 : Utilisation des travaux des auditeurs internes**

« La présente norme d'audit traite des conditions et de l'opportunité de prendre en compte les travaux de l'audit interne par l'auditeur externe, lorsque celui-ci estime, conformément à la norme NAA 3151, que la fonction d'audit interne est susceptible d'être pertinente pour la réalisation de sa mission ».

« Cette norme ne traite pas des cas où des membres individuels de l'audit interne fournissent une assistance directe à l'auditeur externe dans la réalisation de procédures d'audit ».

- **NAA260 : utilisation des travaux d'un expert désigné par l'auditeur**

« Cette Norme algérienne d'Audit traite des obligations de l'auditeur lorsqu'il fait appel à un expert de son choix pour la réalisation de contrôles spécifiques qui nécessitent une expertise dans un domaine autre que la comptabilité et l'audit, ainsi que des modalités de prise en compte des conclusions de l'expert ».

Donc, en Algérie, toute mission d'audit doit se conformer aux normes algériennes d'audit. Ces normes sont destinées à toutes formes d'audit qu'elles soient légales ou contractuelles<sup>1</sup>, mais elles visent davantage l'audit des états financiers qui est la mission principale du commissaire aux comptes.

#### 4.4 L'utilité de la mise en place des normes pour la pratique d'audit interne

L'exigence des normes intentionnelles de la pratique professionnelle d'audit interne conduit à :<sup>2</sup>

- La création de la fonction de l'audit interne et l'a rendu une fonction continue et indépendante ;
- Le développement et l'amélioration de la fonction d'audit interne ;
- Renforcer l'activité d'audit interne et l'a rendu une activité organisée et certifiée.

---

<sup>1</sup> Article N° 02 du 17 Mars 2017, ministère de Finances.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p. 104.

**Section 2 : Le positionnement de la fonction d'audit interne**

Trop de confusion entre la fonction d'audit interne et d'autres fonctions telle que la fonction d'inspection, de contrôle de gestion, de contrôle interne, de l'audit externe et de Risk management.

Pour mettre fin à ces confusions, on a essayé de montrer le positionnement de l'audit interne par rapport aux autres fonctions du même domaine.

**1. L'audit interne et l'inspection**

On trouve des inspecteurs qui font de l'inspection, des inspecteurs qui font de l'audit interne, comme on peut également trouver des inspecteurs qui font à la fois l'inspection et l'audit interne.

Les deux fonctions sont à l'interne de l'organisme et elles ont le même niveau hiérarchique, elles sont rattachées au plus haut niveau, ce qui crée de nombreuses confusions et de subtiles distinctions.

Ces confusions proviennent de :<sup>1</sup>

- La position dans l'organisation : les deux fonctions ont le même niveau hiérarchique, ils sont rattachés généralement à la direction générale.
- Le vocabulaire : dans certaines organisations on trouve la structure de l'inspection qui signifie l'audit interne.
- La confusion des champs : dans certaines entreprises, on trouve les auditeurs/les inspecteurs effectuent des fois des missions d'audit et des fois des missions d'inspection cela dépend de la nature de mission.

**1.1 Les points de divergences**

- Contrairement à l'auditeur interne, l'inspecteur agit à son propre chef ; il ne nécessite pas un ordre de mission pour faire l'inspection.
- Les inspecteurs ne sont pas tenus d'évaluer les processus de gestion risques, de contrôles internes et de gouvernance d'entreprise. Mais il est conçu pour vérifier la bonne application des règles et directives par une analyse exhaustive des opérations en utilisant une approche cartésienne plutôt qu'une approche systématique et méthodique comme les auditeurs internes.

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.195.

- Dans le cadre d'une mission d'audit interne, l'auditeur a pour but d'évaluer le fonctionnement des processus et d'analyser la manière de la réalisation des opérations, ici l'audit est considéré comme un partenaire de la mission d'audit. Par contre, l'inspecteur a pour rôle de contrôler le travail des personnes ou l'inspecté fait partie de l'objet de la mission d'inspection.
- L'auditeur interne ne peut communiquer les résultats de sa mission qu'après une validation de l'audit, en revanche, l'inspecteur n'a pas besoin d'une validation de l'inspecté pour communiquer les résultats de la mission.
- Une mission d'inspection conduit à des sanctions des inspectés alors qu'une mission d'audit conduit à une meilleure maîtrise des opérations du domaine audité.<sup>1</sup>

### **1.2 La relation entre l'audit interne et l'inspection**

L'audit interne et l'inspection sont deux fonctions complémentaires dans le sens que l'une peut faire appel à l'autre, par exemple, l'auditeur interne intervient directement au cas de la détection des fraudes détecté par l'inspecteur, afin de remédier aux défaillances qui ont favorisé l'apparition de ces fraudes. Aussi, l'inspecteur intervient dans le cas de la détection des faiblesses du dispositif du contrôle interne détecté par l'auditeur, afin d'effectuer des contrôles exhaustifs de toutes les opérations pour statuer quant à l'existence ou l'absence de fraude.<sup>2</sup>

## **2. L'audit interne et le contrôle de gestion**

Entre ces deux fonctions, on trouve beaucoup de ressemblances, de différences et même de complémentarités, une des principales causes tien sans doute au fait qu'elles ont suivi des évolutions comparables , comme on a déjà parlé de l'évolution de la fonction d'interne interne, lorsqu'il est passé d'un simple contrôle comptable à l'assistance de managent dans la maîtrise des opérations , de même , le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise .<sup>3</sup>

À cette évolution comparable s'ajoute un certain nombre des caractéristiques identiques.

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.195.

<sup>2</sup> Ibid.p.196.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.79.

**2.1 Les points de ressemblances**

- Des fonctions universelles : la fonction d'audit interne et celle de contrôle de gestion sont applicables à toutes les autres fonctions de l'organisation.
- Le pouvoir opérationnel : les deux fonctions n'ont pas un pouvoir opérationnel, elles observent, recommande et présentent le rapport à la direction générale.
- Des fonctions nouvelles : les deux fonctions sont récentes et au cours d'évolution.
- Le niveau hiérarchique : les deux fonctions doivent normalement être rattachées au plus haut niveau de l'entreprise.<sup>1</sup>

Les points de différences sont suffisamment importants pour permettre d'identifier et de distinguer entre les deux fonctions.

**2.2 Les points de divergences**

- Par rapport aux objectifs : L'auditeur interne vise à mieux maîtriser les activités et les opérations de l'entreprise, alors que le contrôleur de gestion vise principalement à faire fonctionner correctement le système d'information et à analyser les écarts entre les résultats réels et les prévisions.
- Par rapport aux champs d'application : La mission des deux fonctions recouvre toutes les activités et toutes les fonctions de l'entreprise, cela ne veut dire pas que la fonction d'audit interne exerce sa mission de la même façon que le contrôle de gestion, on trouve l'auditeur interne particulièrement dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, etc. Alors que le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable, encore que, de plus en plus, il va plus loin dès l'instant que des événements ou situations sont susceptibles d'avoir une incidence sur les résultats.
- Par rapport aux méthodes de travail : chacune de ces deux fonctions à sa propre méthodologie de travail, et ses propres outils, le contrôleur de gestion va s'appuyer sur l'information reçue de la part de l'opérationnel pour effectuer sa mission, par contre, l'audit interne qui va chercher l'information de l'opérationnel pour effectuer son travail.
- Par rapport aux périodicités : l'auditeur interne effectue des diverses missions tout au long de l'année, en fonction de la fréquence définie par le risque, cependant, le contrôleur de gestion est une activité qui dépend largement des résultats et de la périodicité du reporting l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.80.

<sup>2</sup> Ibid.

### **2.3 La relation entre l'audit interne et le contrôle de gestion**

Toutes les interventions de l'audit interne apportent des contributions au contrôle de gestion, ainsi, l'efficacité de système de contrôle interne est le résultat de la fiabilité et la pertinence de l'information qui l'assure l'auditeur interne, ce dernier, va garantir cette qualité de l'information pour le contrôleur de gestion.

L'audit interne peut auditer la structure de contrôle de gestion, à l'aide d'un référentiel, il va vérifier l'adéquation des indicateurs de la gestion prévisionnelle utilisés, l'exhaustivité de l'information et le respect des cohérences entre les grands équilibres, à la fin l'auditeur va présenter d'un rapport et des recommandations qui vont aider le contrôle de gestion à améliorer ses activités.

À l'inverse et de la même manière, l'auditeur interne peut trouver des informations auprès de contrôleurs de gestion qui lui permet de détecter les points de faiblesse dans la mission d'audit.<sup>1</sup>

### **3. L'audit interne et l'audit externe**

Selon the International Federation of Accountants (IFAC), une mission d'audit externe est « *une mission d'expression d'une assurance raisonnable dans laquelle un professionnel comptable exerçant en cabinet exprime une opinion sur le point de savoir si les états financiers sont préparés sur tous les points significatifs (ou donnent une image sincère et véritable, ou sont régulièrement présentés, sur tous les points significatifs), en conformité avec un référentiel de présentation de l'information financière applicable, telle qu'une mission conduite conformément aux normes internationales d'audit ISA. Il peut s'agir d'une mission de contrôle légal des comptes, c'est-à-dire un audit d'états financiers requis par la législation ou la réglementation* ». <sup>2</sup>

La fonction d'audit interne et celle de l'audit externe sont à la fois deux fonctions différentes, identiques et complémentaires.

#### **3.1 Les points des divergences**

Il existe une forte liaison entre l'audit interne et l'audit externe, mais ceci n'empêche pas que ces deux fonctions de se différencient à plusieurs niveaux :

---

<sup>1</sup> KHELASSI. R : Les applications de l'audit interne, édition Dar Houma, Alger, 2010, p.47.

<sup>2</sup> IFACI, *Perspectives internationales - l'audit interne et l'audit externe* 2017.

- Nature de la relation contractuelle dans l'organisation : L'auditeur interne se trouve dans la situation d'un salarié, il appartient aux personnels de l'organisme. Par contre, l'auditeur externe se trouve dans la situation d'un prestataire de service juridiquement indépendant (un tiers sous contrat).
- Les bénéficiaires de l'audit : L'auditeur interne travaille pour l'intérêt des responsables de l'entreprise telles que la direction générale et les managers ...etc. alors que l'auditeur externe travaille pour tous qui ont besoin d'une certification des comptes tels que les actionnaires, les banquiers, les fournisseurs...etc.
- Les normes suivies : Les auditeurs internes sont guidés par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA. Cependant que les auditeurs externes sont guidés par the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) et par les normes internationales d'audit (ISA).
- Périodicité : L'auditeur externe exerce sa mission généralement une fois par an, en revanche l'auditeur interne à des missions planifiées au cours de toute l'année.
- Les compétences requises : pour effectuer une mission d'audit externe, l'auditeur doit être un professionnel en comptabilité, en finance et en fiscalité. Par rapport à l'audit interne, il ne doit pas être obligatoirement un comptable ou un financier, il fallait juste être un agent interdisciplinaire.
- L'objectif de la mission d'audit : L'auditeur interne a pour mission d'évaluer et d'améliorer les dispositifs de contrôle et la performance afin de protéger et d'augmenter la valeur de l'organisation. Cependant, l'auditeur externe ne s'intéresse pas à la valeur de l'organisation, il s'intéresse qu'à la situation financière, donc il soit pour but de représenter justement les états financiers d'une organisation.<sup>1</sup>

### **3.2 La relation entre l'audit interne et l'audit externe**

La fonction d'audit interne et la fonction de l'audit externe sont complémentaires, l'une est un complément à l'autre d'une manière ou d'une autre.<sup>2</sup>

**La norme 2050** : « *Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations, coordonner les activités, et*

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.67.

<sup>2</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), Audit interne et référentiels de risques. Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, Dunod, Paris, p.96.

*envisager d'utiliser les travaux des autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil ».*

À partir de cette norme, on peut dire que l'auditeur interne est un complément à l'audit externe, puisque ce dernier peut être amené à exploiter certains travaux d'audit interne pour étayer son jugement ou pour étayer sa démonstration. De même, l'auditeur interne peut utiliser des travaux de l'audit externe pour effectuer son travail donc l'auditeur externe est un complément à l'auditeur interne.<sup>1</sup>

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

Le COSO définit le contrôle interne en ces termes :<sup>2</sup>

*« ... un processus mis en œuvre par le Conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ».*

L'audit interne et le contrôle interne sont deux aspects différents dans l'entreprise, chacun ses objectifs et chacun ses outils utilisés pour atteindre ses objectifs.

##### **4.1 Les points de divergences**

- Périodicité : L'audit interne est une activité périodique par contre le contrôle interne est un processus continu dans l'entreprise.
- Les référentiels suivis : Les auditeurs internes sont guidés par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, mais le contrôle interne peut lui fonctionner selon plusieurs référentiels comme COSO, CADBURY...etc.
- Le rôle :
  - L'auditeur interne agit sous un ordre de mission, en revanche, le contrôleur interne agit de sa propre initiative.
  - L'auditeur interne cherche les informations pour effectuer son travail ; à l'inverse le contrôleur interne exige les informations et les documents nécessaires pour exercer son travail.
  - Pour assurer la conformité et la régularité, l'auditeur interne procède par échantillonnage, mais le contrôleur interne procède par l'exhaustivité.

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.

<sup>2</sup> RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Opcit, p.9-6.

- Le contrôle interne contrôle les hommes dans le cadre d'exercice de leurs tâches, alors que l'auditeur interne évalue la performance et l'efficacité de travail des hommes.

- À la fin de mission, l'auditeur interne propose des recommandations en revanche, le contrôleur interne exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions.<sup>1</sup>

#### **4.2 La relation entre l'audit interne et le contrôle interne**

Pour assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, l'auditeur interne surveille en permanence les dispositifs du contrôle interne et fournit une évaluation de conformité et de régularité des processus de contrôle interne aux réglementations de l'organisation. On peut dire alors que l'auditeur interne est un complément au contrôle interne.<sup>2</sup>

### **5. L'audit interne et le risque management**

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise en ces termes : « *Processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* ». <sup>3</sup>

Le risque management n'existe que dans les grandes organisations, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas une gestion des risques dans les moyennes et les petites organisations, mais elle s'exerce par une autre fonction comme la fonction d'audit interne.

Le Risk management et l'audit interne sont deux fonctions très proches, complémentaires et en même temps différentes.

#### **5.1 Les points de ressemblances**

La fonction d'audit interne et celle de risque management sont deux fonctions :

-Rattachées au plus haut niveau de l'organisation (la direction générale) pour garantir son indépendance.

-Ses missions portent sur toutes les activités de l'organisation.

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.228.

<sup>2</sup>BERTIN(Elisabeth), Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, édition EYROLLES, Paris, 2007,p.100.

<sup>3</sup>RIDING(K), J SOBEL(P), L ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Opcit,p. 3-4.

-Exclusives de toutes activités opérationnelles.<sup>1</sup>

## **5.2 Les points de divergences**

Les principales différences entre l'audit interne et le Risk management sont les suivantes :

- Objectif : L'audit interne vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Or, le Risk management vise à l'aider à identifier et à gérer les risques.
- Les tâches : l'auditeur interne a pour mission d'évaluer et d'analyser le fonctionnement des toutes les activités de l'entreprise, Le Risk management s'intéresse à l'identification et l'analyse des risques. Aussi, l'auditeur interne doit assurer le suivi des plans d'action des recommandations, d'autre part, le Risk management doit assurer le suivi du plan d'action des maîtrises des risques.
- Les référentiels à suivre : L'auditeur interne doit suivre les normes internationales d'audit interne établies par l'IIA, cependant, le Risk management doit suivre COSO 1 pour la gestion de contrôle interne et COSO 2 pour la gestion des risques comme des référentiels.<sup>2</sup>

## **5.3 La relation entre l'audit interne et le Risk management**

La Norme 2120, Management des risques, précise que « *l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration* ». <sup>3</sup>

Déterminer l'efficacité des processus de management des risques est donc la mission d'un auditeur interne, pour cela, il va analyser et évaluer :

- L'identification et l'évaluation des risques significatifs.
- L'adéquation de l'appétence pour le risque avec les modalités de traitement des risques retenues.
- Le moment de communication des informations liées aux risques avec les responsables.

Donc, l'auditeur interne contribue directement à l'amélioration des processus de management des risques, ce que veut dire que l'audit interne est un complément a le management des risques. Le management des risques peut être également un complément à l'audit interne lorsqu'il définit des stratégies et propose des solutions pour l'amélioration du contrôle interne.

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.87.

<sup>2</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.215.

<sup>3</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017 .

### **6. L'audit interne et le consultant externe**

Le consultant externe n'est pas nécessairement un auditeur externe, néanmoins, la fonction d'un consultant externe peut être exercée par des cabinets d'audit ou des cabinets d'expertise.

Le consultant est un intervenant extérieur a plus de connaissances et des informations sur l'environnement externe de l'entreprise qu'un auditeur interne.

La fonction d'un consultant externe se rapproche avec celle d'audit interne depuis que les normes ont imposé la mission du conseil à l'auditeur interne.<sup>1</sup>

#### **6.1 Les points de divergences**

Dans la mission de consultant externe, le consultant externe présente quatre principales spécifications par rapport à la mission d'un auditeur interne :

- Le conseiller ou le consultant externe est appelé par l'organisation seulement pour aborder un problème précis et bien défini correspond à ses connaissances et ses compétences techniques.
- Le conseiller ou le consultant externe est ordonné d'avoir un but très précis, et sa mission était généralement fixée dans la période ;
- Selon les termes de la mission de consultant, son rôle peut passer d'un simple diagnostic existant, jusqu'à la recommandation d'une nouvelle organisation et participation à sa mise en œuvre. C'est souvent le cas des organisateurs ;
- Il travaille pour un responsable spécifique, le responsable qui demande l'avis ou le conseil d'un consultant externe.<sup>2</sup>

#### **6.2 La relation entre l'audit interne et le consultant externe**

L'auditeur interne a une connaissance approfondie de l'organisation, en revanche, le consultant a une connaissance approfondie de son l'environnement externe, suivant la norme 2050 qui exige le partage des informations avec les activités interne ou externe de l'entreprise, l'auditeur doit donc être en coordination avec la fonction du conseil ou du consultant externe.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.76.

<sup>2</sup> Ibid.p.77

<sup>3</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), Audit interne et référentiels de risques. Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, Opcit, p.106.

**Conclusion du chapitre I**

Aujourd'hui, la fonction d'audit interne est devenue une fonction importante au sein de toutes les organisations, en raison d'évolution et de développement qui a élargi son champ d'intervention, la mission d'audit interne ne se limite plus à la simple vérification des documents comptables et financiers, elle est orientée plutôt vers les processus et les systèmes de l'organisation.

L'IIA (l'institut d'auditeur interne) a défini des normes et des standards internationaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, de sorte que la mission d'audit interne doit être donc conforme aux normes pertinentes.

La fonction d'audit interne a un objectif principal qui vise à améliorer la performance de l'organisation et qui vise à assurer la conformité et la régularité de toutes les fonctions et les opérations internes de l'organisation.

## **Chapitre II : Conduite d'une mission d'audit interne**

**Introduction du chapitre II**

L'auditeur interne peut réaliser deux types de missions, les missions d'assurance et les missions de conseil. Quel que soit le type de mission, et en se référant notamment aux normes d'exercice professionnel relatives à l'audit, l'auditeur interne doit suivre une méthodologie sélective, structurée et progressive en utilisant des techniques et des outils permettant d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.

La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne comporte des principes et des règles à respecter. Elle se compose généralement de trois grandes phases :

- La phase de préparation, qui permet l'étude et la planification de la mission d'audit interne.
- La phase de réalisation, qui permet de réaliser des tests et des observations sur le terrain.
- La phase de conclusion, qui permet la présentation d'un rapport final et la formulation de recommandations.

Au cours de ce chapitre, on va traiter la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, en détaillant dans une première section les outils à utiliser et les principes que la méthodologie doit respecter, puis dans une deuxième section, on va détailler les étapes à suivre pour atteindre efficacement les objectifs de la mission d'audit interne.

**Section 1 : Principes et outils de la mission d'audit interne**

Pour accomplir tout type de mission, l'auditeur respecte des principes et utilise différents outils, la bonne utilisation de ces outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité.

**1. Définition et catégories de la mission d'audit interne****1.1 La définition de la mission d'audit interne**

Selon L'IFACI la mission de l'audit interne est « *d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques* ». <sup>1</sup>

Une mission d'audit peut englober plusieurs activités afin d'atteindre l'ensemble des objectifs fixés.

**1.2 Les catégories de mission d'audit interne**

Selon les normes internationales de la pratique professionnelle d'audit interne, l'auditeur peut mener deux types d'activité, des activités d'assurance et des activités de conseil.

**1.2.1 Mission d'assurance**

« *Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou de due diligence* ». <sup>2</sup>

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur procède généralement des vérifications sur le terrain pour évaluer un système, un processus ou une opération en vue de donner des solutions et des actions correctives. Il détermine la nature et les périmètres de la mission qui comportent trois intervenants : les auditeurs, les audités, les utilisateurs des résultats de la mission. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://docs.ifaci.com> (20-04-2022 à 19 h).

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

<sup>3</sup> OBERT (R) et MAIRESSE(M-P): Comptabilité et audit. Opcit,419.

### **1.2.2 Mission de conseil**

*« Il s'agit des conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation ».*<sup>1</sup>

Les missions de conseil sont généralement réalisées à la demande de client (l'audité), la nature et les périmètres doivent être définis d'un commun accord avec le client de la mission, elles comportent deux intervenants : les auditeurs, le client (l'audité).<sup>2</sup>

## **2. Les principes fondamentaux de la méthodologie**

Avant d'aborder le déroulement d'une mission d'audit interne, il est important de connaître les principes et les règles que la méthodologie d'audit interne doit les respecter.

On va examiner les cinq principaux principes qui sont : simplicité, rigueur, nécessaire, acceptation de la relativité du vocabulaire, adaptabilité et transparence.

### **2.1 Simplicité**

*"Une bonne méthode est une méthode simple"*. cette affirmation est importante lors de la réalisation d'une mission d'audit interne, l'auditeur interne n'a pas l'utilité donc d'appliquer une méthodologie efficace mais à la fois compliquer, car elle va entraver l'avancement de la mission, il doit mettre une méthodologie efficace et à la fois simple ; pour qu'elle soit claire, facile à appliquer et facile à comprendre par tous les membres de l'entité.

La simplicité des méthodes augmente la productivité de travail et facilite l'atteinte des objectifs de la mission d'audit interne.<sup>3</sup>

### **2.2 Rigueur**

Le déroulement de la mission d'audit interne requière la plus grande rigueur, de sorte que l'auditeur interne doit respecter les règles, les procédures ainsi que les normes professionnelles

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017 .

<sup>2</sup> OBERT (R) et MAIRESSE(M-P): Comptabilité et audit.Opcit,p.420.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.186.

de la pratique d'audit interne, ces normes n'exigent pas une méthodologie bien précise, mais elles nécessitent l'auditeur interne d'avoir une méthodologie pour la pratique de mission.

Cependant, dans le cadre d'une culture d'audit spécifique, l'exigence la méthodologie est essentielle, car elle conditionne la rigueur du travail. Avant, chacun fait de son mieux selon son intuition et ses capacités et ses compétences, les personnes ne savent pas vraiment ce qu'il cherche, à partir de ce moment, une méthodologie a émergé peu à peu, les objectifs de l'audit interne sont clairement définis, mais il existe des services qui n'appliquent pas une méthodologie stricte. Il est raisonnable de supposer que ces cas vont disparaître progressivement.<sup>1</sup>

### **2.3 Relativité du vocabulaire**

Dans les organisations et dans les pratiques quotidiennes, on trouve des termes reconnus par tous les membres soit interne ou externe de l'organisation, ces termes et ces appellations signifient parfois la même chose, la plupart du temps, ce sont des traductions de différentes nuances dans l'application des principes qui imprègnent les processus d'une organisation.

On peut faire un sort au vocable "méthodologie..." ici, bien sûr inapproprié, mais à ce point entré dans les mœurs dès que quelqu'un parle de "méthodes " pour l'accomplissement d'une mission qu'on est condamné de l'utiliser.

Ainsi, le vocabulaire est l'expression et le vecteur de la culture, l'ignorer conduit à l'incompréhension et donc au rejet. Alors, décrire et suggérer une démarche ou une méthode, c'est aussi accepter que différentes étapes puissent être nommées différemment et qu'elles apparaissent ici et là singularité spécifique. Il est important que la méthode existe et que les normes sous-jacentes soient respectées.<sup>2</sup>

### **2.4 Adaptabilité**

La fonction d'audit interne évolue à grande vitesse, ce qui oblige les auditeurs internes à mettre une méthodologie adaptable aux changements, aux nouvelles situations et aux différents environnements.

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.186.

<sup>2</sup> Ibid.p.187.

Et c'est pourquoi la méthode de l'audit interne exige des procédures et des principes à respecter, mais elle laisse toute l'attitude pour leur appliqué de façon rigueur et souplesse. Dans ce cadre, les normes internationales de la pratique professionnelle de l'audit interne imposent des principes et des règles, mais sans exiger la manière de s'y prendre pour les appliquer, réservant ces règles aux modalités pratiques d'application (MPA) non obligatoires, mais faisant autorité.

### **2.5 Transparence**

L'audit interne doit partager de manière transparente les résultats et les constatations de sa mission avec les services audités et les parties prenantes.

Il est frappant de constater combien les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de l'importance pour eux de toujours chercher la bonne communication des résultats et aussi de la méthode mise en œuvre.<sup>1</sup>

Le déroulement de la mission d'audit et l'utilisation de certains outils sont juste l'illustration des principes de la rigueur, la simplicité, l'adaptabilité et la transparence qui doivent caractériser l'approche de l'auditeur interne.<sup>2</sup>

### **3. Les outils de l'audit interne**

Tout un ensemble des outils est à la disposition de l'auditeur interne afin de faciliter l'avancement de sa mission dans les trois phases connues.

On peut distinguer entre deux types des outils :

- Les outils de description.
- Les outils d'interrogation.

Les outils utilisés par l'auditeur interne se caractérisent par :

- La possibilité d'utiliser deux outils au cours de la même recherche pour un même objectif ;
- Ils ne sont pas une spécification pour l'audit interne, ils peuvent être utilisés par d'autres professions ;

---

<sup>1</sup> BELAKAB (Aziz) : la fonction d'Audit interne dans l'entreprise algérienne Cas Sonatrach, mémoire de Post-Graduation Spécialisée en Audit et Contrôle. Oran, 2010.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.186.

- Le choix des outils ne fait pas de façon systématique, l'auditeur interne choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif.<sup>1</sup>

### **3.1 Les outils d'interrogation**

Les outils d'interrogation sont des outils utilisés par l'auditeur interne afin de formuler ou de répondre aux questions qu'il se pose.

Parmi les outils d'interrogation, on trouve :

- Les interviews,
- Les sondages statistiques ou échantillonnages,
- Le questionnaire,
- Les outils informatiques.

#### **3.1.1 Les interviews**

L'interview de l'audit interne est un outil qui est pour objectif de recueillir les informations et de prendre connaissance sur les services audités de façon directe entre l'auditeur et l'audité, ce qui permet de construire une bonne relation entre les deux parties tout au long de la mission.

On ne peut pas prendre l'interview de l'audit comme un interrogatoire ou comme une conversation, l'auditeur interne va écouter et analyser les réponses de l'audité afin d'atteindre les objectifs de mission.<sup>2</sup>

##### **3.1.1.1 La méthode de l'interview**

Préparation de l'interview :<sup>3</sup>

- Définir les objectifs de l'interview : il est nécessaire que l'auditeur interne précise au préalable l'objectif de l'interview,
- Définir les thèmes qu'il sera nécessaire d'aborder : l'auditeur doit connaître le sujet qu'il va aborder avec le service audité pour qu'il soit prêt à communiquer les informations nécessaires
- Collecter des informations sur le domaine : afin de prendre connaissance sur le domaine et l'activité concernés.

---

<sup>1</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), *Audit interne et référentiels de risques. Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Dunod, Paris, 2014, p.359.

<sup>2</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

<sup>3</sup> Ibid.

- Identifier le(s) interlocuteur(s) : l'auditeur cherche à connaître les personnes qui vont les interviewer, à savoir leurs responsabilités et leurs objectifs.
- Lister les questions : l'auditeur prépare les questions à poser pour obtenir les réponses nécessaires. Ces questions peuvent être des questions fermées qui visent à valider quelque chose par une réponse de oui ou non, ou des questions ouvertes qui visent à savoir quelque chose par l'obtention de toutes les réponses possibles.
- Organiser le rendez-vous : l'auditeur fixe une date, heure, lieu, durée de l'interview.

Pour conduire un interview, il faut :<sup>1</sup>

- Les échanges : en premier, l'auditeur doit établir une relation de confiance avec les intercultures pour atteindre le principe de transparence, ensuite, il commence à échanger les questions et les réponses avec personnes auditées afin d'atteindre l'objectif de la mission d'audit.
- Le bouclage : l'auditeur va présenter une synthétisation et une validation sur les principaux points abordés pour éviter les erreurs d'interprétations et les omissions.
- La réalisation du compte-rendu de l'interview : il n'est pas obligatoire de remettre un compte rendu de l'interview, seulement dans le cas où l'auditeur juge qu'il est utile de le remettre.

### **3.1.1.2 Les facteurs clés pour réussir un interview**

- Respecter la voie hiérarchique : l'auditeur interne doit au préalable informer le supérieur hiérarchique de l'interculturel sur la programmation de l'interview.
- Rappeler clairement la mission et ses objectifs : l'auditeur doit informer l'interlocuteur de tout ce qui concerne l'interview, tel que l'objectif, la durée, la méthode, le programme ...etc.
- Évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrés : les difficultés, faiblesses et irrégularités rencontrées lors de la mission d'audit interne seront discutées avant toute chose.

---

<sup>1</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

- Adhérer aux conclusions de l'interview : avant de communiquer les conclusions de l'interview au responsable de l'interviewé, l'audit interne doit obtenir l'aval des personnes auditées pour ces conclusions.
- Conserver l'approche système : l'auditeur doit être objectif dans sa mission, il doit donc poser des questions professionnelles et non personnelles aux personnes auditées.
- Savoir écouter : auditer c'est bien écouter, au principe l'auditeur écoute plus qu'il ne parle, il laisse la parole aux interlocuteurs pour collecter un maximum d'informations.
- Considérer son interlocuteur comme un égal : il est nécessaire de trouver l'équilibre et l'égalité entre l'auditeur et l'audité, et cela ne signifiera pas l'égalité au niveau hiérarchique, mais dans la conduite de dialogue pour recueillir suffisamment des informations.<sup>1</sup>

### **3.1.2 Échantillonnage statistique (sondage)**

Lorsque la taille de la population étudiée ne permet pas une analyse exhaustive, l'échantillonnage permet d'étudier une partie de la population et de généraliser les résultats de l'échantillon à l'ensemble de la population avec une certitude et une précision spécifiée.

Le sondage peut être :<sup>2</sup>

- Un sondage pour estimation de valeur : Lorsque l'auditeur cherche à estimer un montant ou une moyenne.
- Un sondage pour estimation d'attribut : Lorsque l'auditeur cherche à estimer un nombre ou proportion d'unités, possédant ou non une caractéristique donnée.
- Un sondage de dépistage : Lorsque l'auditeur cherche à découvrir le dysfonctionnement, des erreurs et des inexactitudes.

Lawrence B. SAWYER a présenté des commandements du sondage statistique qui sont :<sup>3</sup>

- Le sondage statistique est appliqué seulement s'il est adapté aux objectifs de l'audit interne ;
- L'auditeur interne doit étudier une population bien définie, complète aux frontières bien déterminées ;
- Le choix de l'échantillon doit être un choix aléatoire ;
- Pas de biais personnels ;

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques): Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.314.

<sup>2</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) : Opcit, p.312.

- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable ;
- Ne pas perdre de vue la réalité ;
- Faire plusieurs sondages au lieu d'un seul, pour confirmer les résultats ;
- Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.

### **3.1.3 Les techniques d'audit assistées par ordinateur (CAATs)**

Ce sont des techniques informatiques qui permettent à l'auditeur interne d'accéder au système d'information de l'organisation afin d'analyser rapidement de gros volume des données. Pour réussir l'utilisation des CAATs, l'audit interne doit :

- Maîtriser le mode de stockage et de formatage des données dans le système ;
- Maîtriser l'outil utilisé ;
- Assurer la fiabilité et la disponibilité des données utilisées.<sup>1</sup>

#### **3.1.3.1 La méthode d'application des outils CAATs**

- Définir les procédures associées aux objectifs d'audit interne ;
- Préciser les données à utiliser (la population, format, modalités de mise à jour, modalités d'accès ...) et s'assurer de leur fiabilité ;
- Disposer des droits d'accès aux données nécessaires à la mise en œuvre de la procédure d'audit ;
- Déterminer l'outil CAATs (Excel, IDEA, ACL ...), et les ressources nécessaires dans l'application de la procédure d'audit (matérielles, humaines, logicielles) ;
- Faire des tests sur des informations détaillées ou de transaction, sur des totaux ou sur des cumuls ou des tests de conformité de contrôle informatique ;
- Constituer et documenter les preuves d'audit en analysant les résultats et les conclusions des tests.<sup>2</sup>

## **3.2 Les outils de description**

Les outils de description, comme on peut dire de révélation, qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.<sup>3</sup>

Parmi les outils de description, on trouve :

---

<sup>1</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) : *Théorie et pratique de l'audit interne*. Opcit, p.306.

- L'observation
- La grille d'analyse des tâches ;
- Le diagramme de circulation ;
- La piste d'audit;
- La circularisation.

### **3.2.1 La grille d'analyse des tâches**

Une grille d'analyse des tâches se fait dans un tableau pour identifier les responsabilités des services ou des personnes, en mettant les tâches à effectuer seront positionné en ligne à l'inverse les personnes et les services en colonne.

Cet outil permet de donner une vision globale sur la répartition détaillée des tâches au sein de l'organisation, et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et/ ou les services (ainsi que les tâches non faites).<sup>1</sup>

La grille d'analyse des tâches permet également de citer les tâches non exécutées, les tâches exécutées à différents endroits, et d'analyser les charges de travail de chacun dans la mesure où les tâches ont été quantifiées.

Lors de l'utilisation de la grille d'analyse des tâches comme un outil, l'auditeur interne doit :<sup>2</sup>

- Découper les processus ou les opérations en tâches ;
- Sélectionner les personnes ou les services qui sont liés au processus ou à l'opération ;
- Relier chaque personne ou chaque service à la tâche qui en a la charge ;
- Remplir la grille par une croix qui est l'intersection entre les lignes et les colonnes associées.

### **3.2.2 Le diagramme de flux (de circulation)**

Le diagramme de flux est une présentation graphique qui schématise le déroulement d'un processus ou d'un système, il est utile pour l'auditeur, car il lui permet d'identifier les risques liés à chaque activité du processus et d'analyser les dispositifs de contrôle interne.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), *Audit interne et référentiels de risques. Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Opcit, p.367.

<sup>2</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), p.368.

<sup>3</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

Cet outil peut être utilisé pour un audit de conformité lorsqu'il vise à valider la régularité de la procédure examinée, en outre, il peut être utilisé pour un audit d'efficacité lorsqu'il vise à déceler et à analyser les faiblesses d'application des procédures.<sup>1</sup>

Lors de l'utilisation du diagramme de flux comme un outil, l'auditeur interne doit :<sup>2</sup>

- Identification du processus, des activités : l'auditeur va déterminer le processus à auditer, ainsi que chaque activité liée à la réalisation de ce processus ;
- Identification des acteurs : l'auditeur va déterminer les acteurs qui participent dans le processus identifié, chacun de ces acteurs va présenter une colonne dans l'organigramme ;
- Identification des documents : l'auditeur doit disposer de tous les documents nécessaires pour la réalisation d'un organigramme de flux ;
- Identification des flux : l'auditeur va déterminer toutes entrées ou sorties des données d'une activité à une autre.

Le diagramme de circulation des informations sera représenté par un schéma qui contient des symboles bien définis, la signification de chaque symbole a été définie par la norme d'ISO 5807 afin de les rendre compréhensibles par tous les membres concernés.<sup>3</sup>

### **3.2.2.1 Les règles pour réussir un organigramme de flux**

L'organigramme est la représentation détaillée de la circulation des données et des documents dans un processus défini, pour réussir l'utilisation d'un organigramme, l'auditeur interne doit appliquer les règles principales suivantes :

- Faire la distinction entre les opérations/processus et les contrôles afin que l'organigramme puisse alimenter directement dans les procédures d'évaluation des contrôles ;
- Affichez la destination de tous les documents en ne laissant pas de détails ;
- Faire la distinction entre le flux d'information et le flux de documents ;
- Appliquer des symboles et des clés normalisés qui sont entièrement convenus et détaillés dans le manuel d'audit.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p .338.

<sup>2</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

<sup>3</sup> Voir annexe N°01

<sup>4</sup> PICKETT (K H Spencer): THE ESSENTIAL HANDBOOK OF INTERNAL AUDITING, edition John Wiley, Angletaire,2005. p.224.

### 3.2.3 L'observation

L'auditeur interne doit aller périodiquement sur le terrain afin d'obtenir des preuves directes des situations et de contrôler le déroulement des opérations.

Il existe deux catégories d'observation :<sup>1</sup>

- Une observation directe : le constat est fait directement par l'auditeur interne ;
- Une observation indirecte : le constat est fait par un tiers qui communique ensuite le résultat d'observation à l'auditeur interne.

Lors de l'utilisation de l'observation comme un outil, l'auditeur interne doit :<sup>2</sup>

- Identifie les services ou les tâches à auditer : l'auditeur va sélectionner le lieu, les opérations qui ont besoin d'une observation ;
- Prendre un rendez-vous : l'auditeur doit informer les services et les personnes concernées de la date de la visite ;
- Allez et s'installez dans un endroit qui ne gêne personne : pour ne pas perturber le fonctionnement normale des opérations et des tâches ;
- Le compte rendu : au final l'auditeur va insérer un compte rendu dans les papiers du travail.

### 3.2.4 La piste d'audit

Selon le dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière : « *la piste d'audit est un enregistrement chronologique des activités des systèmes montrant tous les ajouts, suppressions et changements apportés aux données et aux logiciels, qui permet de reconstituer et de contrôler une opération depuis son origine jusqu'à son aboutissement (et inversement)* ».

Donc, la piste d'audit a pour but de s'assurer la traçabilité et les détails d'une opération afin d'être capable de remonter à l'origine de cette opération.<sup>3</sup>

Lors de l'utilisation de la piste d'audit comme un outil, l'auditeur interne doit :<sup>4</sup>

- Sélectionner l'opération à analyser ;
- Déterminer les informations uniques d'identification de l'opération. ;
- Identifier les éléments de base d'une opération et la chronologie d'apparition ;
- Relier toutes les informations afin de remonter à l'origine de l'évènement.

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.162.

<sup>2</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

<sup>3</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), Audit interne et référentiels de risques. Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, Opcit, p.379.

<sup>4</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.70.

**3.2.5 La circularisation**

C'est une technique qui permet à l'auditeur interne de vérifier la fiabilité d'une information qui se déroule à l'interne de l'organisation par la sélection d'un tiers externe de l'organisation qui peut confirmer ou infirmer cette information.

La pertinence de la sélection des tiers est très importante pour avoir des preuves de grande fiabilité.

La bonne méthode de la circularisation se fait dans les étapes suivantes :

- Déterminer les éléments à vérifier ;
- Choisir les tiers et leur envoyer des demandes ;
- Traiter les réponses des tiers en évaluant l'exactitude et la fiabilité de l'information.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.73.

**Section 2 : La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne**

Toute mission d'audit est organisée par une méthodologie conforme aux normes de la pratique d'audit, ce qui facilite l'atteinte des objectifs de la mission.

**1. La phase de préparation**

La phase de préparation est une phase d'étude ou de planification d'une mission d'audit dans le but de faciliter le travail à faire dans la phase de réalisation.

Cette phase se déroule en quatre processus fondamentaux :

- Le droit d'accès ;
- La prise des connaissances ;
- L'identification et l'évaluation des risques ;
- La lettre de cadrage ou l'élaboration d'un référentiel.

**1.1 Le droit d'accès (ordre de mission)**

L'auditeur interne n'a pas le droit d'accéder aux informations, documents et aux personnes des entités concernées avant d'avoir reçu un mandat ou un ordre d'effectuer la mission, qui déclenche la mission d'audit interne.<sup>1</sup>

L'ordre de mission est le mandat signé et donné par la direction générale au responsable d'audit interne pour informer les responsables concernés généralement sur :<sup>2</sup>

- Les destinataires ;
- Le champ de la mission ;
- Les objectifs généraux de la mission ;
- La date de début et la date de la fin de mission.

Le mandat de droit d'accès de l'auditeur est appelé un ordre de mission lorsqu'il est destiné à l'auditeur interne, en revanche c'est une lettre de mission lorsqu'il est destiné à un auditeur externe.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> BERTIN( Elisabeth): Audit interne : enjeux et pratiques à l'international.Opcit,p.39.

<sup>2</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

<sup>3</sup> BERTIN ( Elisabeth) : Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Opcit,p.39.

L'auditeur interne peut établir un ordre de mission selon un modèle préétabli et le soumettre à la signature de la direction générale s'il s'agit d'une mission prévue ou non prévue (spécifique) dans le plan annuel d'audit interne.<sup>1</sup>

### **1.2 La prise de connaissances**

Il n'est pas possible de réaliser une mission d'audit interne sans recueillir les informations et les documents nécessaires sur le domaine et l'environnement de l'entité à auditer, donc l'auditeur interne avant de se lancer dans l'exécution d'une mission, il doit collecter les informations et les documents suffisants afin de constituer un référentiel de contrôle, mener une analyse de risques et identifier des objectifs précis d'audit.<sup>2</sup>

La prise de connaissance du domaine à auditer consiste :<sup>3</sup>

- Le contexte socio-économique : l'auditeur interne doit avoir une bonne connaissance de l'environnement interne de l'entité tel que ses effectifs, et les points qui influencent l'activité courante de l'entité. Et de l'environnement externe de l'entité tel que la concurrence, lois et les réglementations nationales et internationales associées à l'entité.
- Le contexte organisationnel de l'entité à auditer : l'auditeur interne doit avoir une vision globale sur l'organigramme, la structure, la répartition des tâches, l'environnement informatique.
- Le fonctionnement de l'entité à auditer : l'auditeur interne doit s'informer sur la méthode de travail et les procédures de gestion de l'entité, les problèmes passés et en cours, les réformes en cours et prévus.

Pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de la mission, l'auditeur interne peut se baser sur des différents outils et techniques comme :<sup>4</sup>

- Les interviews préliminaires pratiqués avec les responsables et les opérationnels des entités à auditer ;
- Le diagramme de circulation pour analyser les flux des informations et des documents
- La grille d'analyse des tâches pour assurer la séparation des tâches

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA(Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.151.

<sup>2</sup> HERNAN (Murdock): Operational Auditing Principles and Techniques for a Changing World.Opcit, p. 36.

<sup>3</sup> BOUDRIGA(Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.153.

<sup>4</sup> Ibid.

- Le questionnaire de prise de connaissance dans lequel toutes les questions sont formulées de façon à ce que la réponse soit oui ou non ;
- Les rapports précédents du commissaire aux comptes.

L'étape de la prise en connaissance peut être une simple mise à jour des connaissances pendant une courte période (quelques heures, quelques jours) ; comme elle peut être une véritable formation pendant une période sensiblement longue. Cette durée varie en fonction de :<sup>1</sup>

- La complexité du sujet : le premier facteur influant la durée de prise des connaissances est la complexité du sujet, il s'agit d'une courte période lorsque l'auditeur interne a une mission portant sur un sujet traditionnel simple ; une longue période lorsqu'il a une mission portant sur un sujet spécifique et délicat.
- Le profil de l'auditeur : le deuxième facteur influant la durée de la prise des connaissances est le profil de l'auditeur qui comporte la formation et l'expérience professionnelle de l'auditeur, s'il a des connaissances suffisantes il s'agira d'une mission d'une courte période, sinon elle sera une longue période.  
Pour cela il est important de choisir parmi l'équipe d'audit, l'auditeur qui maîtrise bien le domaine de l'entité à auditer.
- La qualité des dossiers d'audit des missions précédentes : le troisième facteur influant la durée de la prise des connaissances et la qualité des dossiers et des rapports d'audit des missions précédentes qui doivent être complets, organisés et référencés afin de faciliter la collecte des informations nécessaires.

L'étape de la prise des connaissances permet à l'auditeur interne de :<sup>2</sup>

- Avoir une connaissance globale dès le début sur les processus, les activités de l'entité à auditer ;
- Identifier précisément les questions et les sujets importants à traiter ;
- Optimiser le temps des audités ;
- Élaborer un référentiel du domaine audité ;
- Identifier les risques liés à l'entité auditée.

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.205.

<sup>2</sup> Ibid.

### **1.3 L'identification et l'évaluation des risques**

Après la prise des connaissances de l'environnement et de domaine de l'entité à auditer, l'auditeur est en mesure d'identifier et d'évaluer les risques liés à l'activité de cette entité.

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « *Les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit* ». <sup>1</sup>Cela signifie que l'auditeur interne est tenu d'identifier et d'évaluer les risques avant l'étape suivante, puisque c'est à partir de cette évaluation que l'auditeur interne élaborera son programme de travail.

#### **1.3.1 L'identification des risques**

Cette étape consiste à révéler et structurer les risques opérationnels potentiels qui seront présentés dans un tableau (cartographie) des risques.

Pour élaborer le tableau des risques l'auditeur interne doit prendre compte de trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :<sup>2</sup>

- L'exposition : ce sont des risques qui peuvent endommager les actifs de l'organisation (stock, immobilisations, argent), ces risques peuvent être le résultat d'une catastrophe naturelle, de malversation ...
- L'environnement : ce sont des risques liés aux niveaux opérationnels, qui peuvent être affectés par le micro-environnement (les clients ; les fournisseurs) et le macro-environnement (lois et réglementations) de l'organisation.
- La menace : ce sont des risques improbables, qui peuvent être liés aux fraudes, aux catastrophes naturelles ou sociales.

Le tableau des risques passe par :<sup>3</sup>

- Le découpage du domaine ou de l'activité en objets auditables (en tâches ou opérations élémentaires) ;
- Détermination des objectifs à atteindre de chaque tâche.

L'auditeur interne a deux types d'identification des risques :<sup>4</sup>

- Une approche qui consiste à identifier les risques majeurs et significatifs en se basant sur la considération générale et la connaissance préalable de l'organisation ;

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : *Théorie et pratique de l'audit interne*. Opcit, p.215.

<sup>3</sup> BERTIN( Elisabeth): *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*.Opcit,p.41.

<sup>4</sup> RENARD (Jacques) : Opcit, p.214.

- Une approche qui consiste à identifier les risques majeurs et significatifs en se basant sur des examens attentifs et des observations sur le terrain.

### 1.3.2 L'évaluation des risques

Après avoir identifié les risques potentiels, l'auditeur interne va les évaluer en fonction de deux critères :<sup>1</sup>

- La fréquence : c'est la probabilité d'occurrences du risque.
- La gravité : c'est l'impact de risque en cas d'occurrence.

En suite l'auditeur interne va privilégier des cotations pour ces risques selon une échelle de type :

- Risque élevé ;
- Risque moyen ;
- Risque faible ;

À partir de ce processus d'identification et d'évaluation des risques, l'auditeur interne va être capable de déterminer les objectifs de la mission d'audit.

### 1.4 Lettre de cadrage ou l'élaboration du référentiel

Dans cette étape, l'auditeur interne va rédiger une lettre de cadrage (rapport d'orientation ou aussi termes de référence) qu'il s'agit d'un document qui définit et précise les objectifs et les travaux qui vont être effectués lors de la mission d'audit, cette lettre de cadrage doit être signée par la structure d'audit interne et transmise à l'entité à auditer.<sup>2</sup>

La lettre de cadrage définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :<sup>3</sup>

- **Les objectifs généraux :** quelle que soit la nature de la mission d'audit, l'auditeur interne doit assurer :
  - ✓ La conformité aux lois, aux contrats et aux réglementations ;
  - ✓ L'efficacité et l'efficience des opérations ;
  - ✓ Fiabilité et intégrité de l'information financière et opérationnelle ;
  - ✓ Protection du patrimoine.

---

<sup>1</sup> BERTIN( Elisabeth): Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Opcit, p.41.

<sup>2</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.154.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.221.

- **Les objectifs spécifiques** : ce sont des objectifs qui précisent les différents dispositifs de contrôle qui seront testés par des auditeurs, ils contribuent tous à réaliser les objectifs généraux, tous ces éléments sont liés à des zones de risque préalablement identifiées.

Pour identifier ces zones des risques, l'auditeur va se baser sur un arbitrage d'existence ou de non-existence d'un dispositif déjà jugé, il peut apporter des retouches à son travail d'arbitrage, et en particulier de trois domaines :

- ✓ Les domaines où un risque spécifique est considéré comme important, mais souvent ceux correspondants scénarios de menace.
- ✓ Les domaines où l'organisation ou le programme a récemment été modifié ou est sur le point d'être modifié, ce qui peut conduire à une panne.
- ✓ L'auditeur interne peut ajouter des points qui n'ont pas été retenus lors des audits précédents. Un jugement favorable ne doit pas systématiquement placer certaines activités dans l'ombre.

- **Le champ d'application**

L'auditeur interne va proposer dans le rapport d'orientation le champ d'action de ses investigations afin qu'il puisse atteindre les objectifs fixés.

Le champ d'application a un double sens :

- ✓ Le champ d'action fonctionnel : L'auditeur doit définir les services, les activités et les fonctions qui vont être audités.
- ✓ Le champ d'action géographique : L'auditeur doit définir le lieu où la région ou il va exercer de la mission.

## **2. La phase de réalisation**

Au cours de la phase de réalisation, l'auditeur va passer du travail théorique du bureau au travail du terrain (au sein de l'entité, à audité). Cette phase vise à atteindre les objectifs fixés dans la phase de préparation.<sup>1</sup>

La phase de réalisation comporte six étapes essentielles :

- Réunion d'ouverture ;
- Programme d'audit ;
- Le questionnaire de contrôle interne ;

---

<sup>1</sup> OBERT (R) et MAIRESSE(M-P): Comptabilité et audit.Opcit,p.455.

- Le travail sur le terrain ;
- Preuve en audit interne ;
- La validation des constats et des conclusions.

### **2.1 La réunion d'ouverture**

Il est conseillé de commencer toujours la phase de réalisation de la mission d'audit par une réunion d'ouverture (de présentation) afin d'établir les premiers contacts avec les auditeurs et les entités audités.<sup>1</sup>

#### **2.1.1 L'organisation de la mission**

Le chef de la mission d'audit va planifier la réunion avec le responsable de l'entité à auditer ; cette réunion doit toujours avoir lieu dans les locaux de l'entité à l'auditée.

La participation à la réunion d'ouverture est obligatoire pour :<sup>2</sup>

- Le chef de la mission ;
- Les auditeurs chargés de la mission ;
- Le responsable de l'entité à auditer ;
- Le personnel de l'entité à auditer.

La présence du responsable de la structure d'audit reste facultative.

#### **2.1.2 Ordre du jour de la réunion**

La lettre de cadrage (rapport d'orientation) préparé dans la phase précédente par les auditeurs constitue l'essentiel de l'ordre du jour. Ce dernier va aborder les points suivants :<sup>3</sup>

- Une présentation mutuelle des auditeurs et des responsables audités ;
- Une clarification de rôle de la mission d'audit ainsi que ses objectifs ;
- Une présentation de la lettre de cadrage (rapport d'orientation) ;
- L'accord sur une date de début et de fin de mission d'audit ;
- Un rappel sur les procédures et les techniques pour exercer la mission d'audit ;
- Garantir la disponibilité des ressources nécessaires pour l'équipe d'audit ;
- Répondre aux questions de l'audité et éventuellement modification de la lettre de cadrage en tenant compte des commentaires des audités ;

---

<sup>1</sup> BERTIN( Elisabeth): Audit interne : enjeux et pratiques à l'international.Opcit,p.43.

<sup>2</sup> BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Op.cit., p.155.

<sup>3</sup> Ibid.

- Une identification de circuit de communication officiel entre l'équipe d'audit et les audités.

À la fin de la réunion, le chef de mission va établir un compte rendu qui contient les informations suivantes :<sup>1</sup>

- Le lieu, l'heure de début et de fin de la réunion ;
- L'objet de la réunion ;
- Les participants à la réunion ;
- Les problèmes et les décisions traités au cours de la réunion.

## **2.2 Le programme d'audit (de travail)**

Appelé aussi un programme de vérification ou planning de réalisation, il s'agit d'un document interne au service d'audit interne qui détaille les différentes tâches à réaliser par les auditeurs, les investigations à mener ainsi que les techniques et les outils à utiliser lors de la mise en œuvre de la lettre de cadrage.

Il s'agit d'un énoncé précis et détaillé de deux points :

- L'indication des tâches à effectuer : ces tâches peuvent être effectuées par les auditeurs eux-mêmes ou par des tiers à la demande des auditeurs interne s'ils n'ont pas les connaissances nécessaires pour réaliser ces travaux.
  - Déterminer les techniques et les outils à utiliser : le chef de la mission d'audit doit choisir les techniques et les outils les mieux adoptés pour accomplir chaque tâche, mais dans cette étape il est nécessaire d'utiliser le questionnaire de contrôle interne.
- Les tâches à effectuer et les outils à utiliser peuvent être modifiés en cours de la mission par les auditeurs à condition d'informer le responsable de la structure d'audit interne de tout changement.<sup>2</sup>

Le programme d'audit est un document contractuel entre l'équipe d'audit et le responsable de la structure d'audit interne, il a pour objectif :<sup>3</sup>

- Il assure le responsable de l'audit interne que toutes ses préoccupations sur le sujet ont été prises en compte prises en charge par les membres d'équipe d'audit ;

---

<sup>1</sup> BERTIN( Elisabeth): Audit interne : enjeux et pratiques à l'international.Opcit,p.43.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.232.

<sup>3</sup> Ibid, Opcit, p.233.

- Il permet au responsable d'audit de répartir les tâches entre les auditeurs juniors, les auditeurs seniors et les auditeurs spécialisés en fonction des compétences ;
- Il permet au responsable d'audit d'évaluer et de suivre globalement et individuellement la réalisation de mission ;
- Il permet d'élaborer le questionnaire de contrôle interne ;
- Il constitue une source de documentation au sein de service d'audit interne.

### **2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Le questionnaire de contrôle interne (check list) est un document interne de l'unité d'audit interne qui permettra aux auditeurs de passer du plus général au plus spécifique à travers l'évaluation des dispositifs de contrôle interne de l'entité à auditer, il permet également d'identifier les points faibles et les points forts de l'entité auditée à travers la liste des questions qui n'admettent que les réponses par oui ou non.<sup>1</sup>

Le questionnaire de contrôle interne comporte cinq questions nécessaires pour regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, qui, quoi, ou, quand et comment :<sup>2</sup>

**Qui ?** Ces questions sont posées afin de déterminer les pouvoirs de l'opérateur et de confirmer l'identité entre la réalité et le référentiel. Pour répondre à ces questions, les auditeurs vont utiliser généralement les organigrammes (hiérarchiques et fonctionnels), la grille des tâches ...etc.

**Quoi ?** Il s'agit de questions à poser lorsque les auditeurs cherchent à connaître l'objet des différentes fonctions, des processus ou des tâches.

**Où ?** Rassemble toutes les questions qui concernent les lieux et les endroits de l'entité auditée afin de les auditer tous.

**Quand ?** ce sont des questions à poser par les auditeurs pour être informé sur tout ce qui concerne le temps : la durée, date de début, date de clôture...etc.

**Comment ?** Regroupe les questions qui concernent la méthode de déroulement des activités de l'entité auditée.

---

<sup>1</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne*, édition 2013.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques) : *Théorie et pratique de l'audit interne*. Opcit, p.237.

## **2.4 Le travail sur le terrain**

Selon Nzechukwu (2016), le travail de terrain implique le processus de mise en œuvre du programme d'audit, et il comprend tous les efforts pour collecter ou accumuler, analyser, évaluer, interpréter et documenter les informations afin de pouvoir exprimer une opinion et fournir des recommandations d'amélioration.

### **2.4.1 Les tests**

Le travail sur le terrain commence toujours par la vérification et l'observation afin d'obtenir des preuves appropriées pour étayer une mission d'audit, par conséquent, l'auditeur doit procéder à des tests élaborés à l'aide des techniques qui dépendent de la situation et la nature de mission d'audit.

#### **2.4.1.1 Le processus de test**

Pour réaliser un test, l'auditeur doit suivre la démarche suivante :<sup>1</sup>

- Définition claire des objectifs du test ;
- Définition des stratégies de test ;
- Formulation du programme de test d'audit ;
- Réalisation du test ;
- Documentation des preuves et interprétation des résultats.

#### **2.4.1.2 La stratégie de test**

Il existe trois types de tests :

- Tests de cheminement : il s'agit d'une vérification globale de fonctionnement de l'entité auditée par échantillonnage.
- Tests de conformité : ils permettent de découvrir la conformité ou la non-conformité du système audité aux réglementations.
- Tests des contrôles internes : Ils permettent de déterminer si les objectifs de contrôle sont atteints ils sont généralement effectués après les tests de conformité, afin de déterminer l'effet de la non-conformité.

---

<sup>1</sup> NZECHUKWU (Patrick Onwura): Internal Audit Practice from A to Z, Opcit, p.166.

### **2.4.1.3 Les techniques de test**

Les techniques de test sont des moyens par lesquels les auditeurs recueillent des éléments probants à l'appui des objectifs de test. Il n'y a aucune restriction à ces tests, tant qu'ils ont un sens et qu'ils mènent aux résultats souhaités. Les auditeurs peuvent s'appuyer sur :

- L'observation ;
- La confirmation (une information écrite ou orale par un tiers indépendant) ;
- Demande de renseignement ;
- L'examen physique ;
- Le questionnaire de contrôle interne.

### **2.4.2 Documentation des constatations d'audit**

Les constatations ou observations d'audit sont les erreurs ou les situations de dysfonctionnement qui ne correspondent pas aux normes ou aux critères requis ou attendus, découvertes au cours de la procédure de test ou lors de la collecte des preuves d'audit. Toutes les constatations d'audit significatives doivent être signalées à la direction pour qu'elle prenne des mesures correctives.<sup>1</sup>

Une constatation d'audit est une condition significative et à signaler si elle :

- Justifie l'attention de la direction.
- Est documentée par des faits, et non des opinions, et par des preuves suffisantes, compétentes et pertinentes.
- Est élaboré de manière objective, sans parti pris ni idées préconçues.
- Est pertinent par rapport à la question en jeu.
- Est suffisamment convaincante pour obliger à prendre des mesures pour corriger la condition défectueuse.

#### **2.4.2.1 Les caractéristiques de constatations d'audit**

Les constatations d'audit doivent contenir cinq points principaux :<sup>2</sup>

- Les critères : Les critères sont généralement établis au cours de la phase de planification de la mission d'audit, ils présentent tout ce qui devrait exister au sein de l'entité auditée

---

<sup>1</sup> NZECHUKWU (Patrick Onwura): Internal Audit Practice from A to Z, OpCit, p.166.

<sup>2</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), Audit interne et référentiels de risques. Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, Dunod, Paris, 2014, p.272.

tels que les normes et les lois que l'entité doit suivre, les objectifs généraux de l'entité auditée ...etc.

- Les constats : ce sont les éléments factuels que l'auditeur a trouvés lors des tests, qui montrent ce qui existe réellement. Il s'agit généralement de la différence (un écart) entre les critères et la situation réelle que l'auditeur trouve (qu'est-ce qui existe, qu'est-ce qui est défectueux, utilisation non économique ou inefficace des ressources, la non-conformité, l'inefficacité).
- Les causes : l'auditeur va déterminer la raison de la différence entre ce qui devrait être et ce qui est réellement. (Pourquoi la différence existe-t-elle ?)
  - Manque de qualifications pour faire le travail ;
  - La direction ne fait pas son travail ;
  - Manque de formation ;
  - Manque de communication ;
  - Négligence ou imprudence ;
  - Instructions défectueuses ;
  - Manque de ressources ;
  - Malhonnêteté ;
  - Insuffisance d'efforts ou d'intérêt ;
  - Manque de volonté de changer ;
  - Dispositif organisationnel défectueux ou inefficace ;
  - Il est important que les auditeurs recherchent la cause des déviations. Ceci, car les recommandations d'efforts correctifs portent sur la cause du problème.
- L'impact (les conséquences) : l'auditeur interne va percevoir la gravité ou le risque certain ou probable de l'inadéquation entre ce qui est et ce qui devrait être :
  - Perte financière.
  - Augmentation des coûts.
  - Perte de revenus potentiels.
  - Perte d'un client potentiel.
  - Imposition d'une amende à la suite d'une violation de la loi.
  - Restriction des fonds à la suite de dépenses irrégulières.
  - Contrôle inadéquat ou perte de contrôle des ressources.
  - Baisse du moral.

- Les recommandations (les solutions) : c'est la contrepartie de causes des problèmes constatés ; c'est une action nécessaire pour rendre toutes les opérations conformes aux critères fixés, les recommandations d'audit doivent :
  - Se concentrer sur la correction de la cause de la déviation ;
  - Être spécifique et utile ;
  - Mettre en évidence l'obligation de rendre des comptes et la responsabilité ;
  - Être adressée aux fonctionnaires ayant le pouvoir d'apporter un changement, elles ne doivent pas se substituer à la responsabilité de la direction en matière de gestion.

L'auditeur interne va présenter l'ensemble des dysfonctionnements observés et les recommandations dans la fiche d'audit et des recommandations (FAR) appelées aussi feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP), afin de faciliter la communication entre l'auditeur interne et l'audité concerné.<sup>1</sup>

### **2.5 Les preuves d'audit**

Les constatations et les informations recueillies peuvent être utilisées comme des preuves lorsqu'elles sont :<sup>2</sup>

- Suffisantes : Des informations suffisantes sont factuelles, adéquates et convaincantes, de sorte qu'une personne prudente et informée parvienne aux mêmes conclusions que l'auditeur. Pour déterminer le caractère suffisant des informations, il peut être utile de poser des questions telles que : Existe-t-il suffisamment des preuves pour persuader une personne raisonnable de la validité des constatations ? quand faut-il utiliser des méthodes d'échantillonnage statistique appropriées pour établir la suffisance ?
- Fiables : Les informations sont fiables si elles sont :
  - Obtenues auprès d'une source indépendante ;
  - Corroborées par d'autres informations ;
  - Obtenues directement par l'auditeur, par exemple par une observation personnelle ;
  - Document original plutôt qu'une copie.

---

<sup>1</sup> SCHICK (Vera), BOURROUILH (Parège), Audit interne et référentiels de risques. Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, Dunod, Paris, 2014, p.271.

<sup>2</sup> NZECHUKWU (Patrick Onwura): Internal Audit Practice from A to Z, Opcit, p.167.

- Pertinentes : les informations sont pertinentes si elles confortent les constatations et recommandations des auditeurs, et sont cohérentes avec les objectifs de la mission.
- Utiles : Les informations sont utiles si elles aident à atteindre les objectifs de la mission.

### **2.5.1 Catégories des preuves d'audit**

Il existe quatre principales catégories des preuves sont :<sup>1</sup>

- Les preuves physiques : ce sont les observations et les constatations directes par l'auditeur ;
- Les preuves documentaires : ce sont des informations recueillies sur la base des documents, fichiers, papiers de travail ;
- Les preuves analytiques : ce sont des informations présentées sur la base des résultats des calculs, rapprochement, comparaison ...etc.
- Les preuves testimoniales : ce sont des résultats présentés sur la base des témoignages, ces preuves sont fragiles, elles doivent être validées par des preuves supplémentaires.

### **2.6 La validation des constats et des conclusions**

Sans validation les auditeurs se condamnent à des erreurs d'interprétation, donc, ils doivent systématiquement valider ses constatations et ses conclusions et les présentant au responsable afin de recueillir sa réaction sur les éléments probants recueillis.

Chaque FRAP est supervisée par le chef de mission qui l'appécie, détermine son emplacement et son niveau d'importance par rapport à la mission.

Les validations individuelles et continues au cours de la mission d'audit (validation à chaque constat pour chaque FRAP) sont suivies de validations générales (la présentation de l'ensemble des conclusions aux audités) dans la réunion de clôture.<sup>2</sup>

### **3. La phase de conclusion**

La phase de conclusion et la dernière phase de la mission d'audit interne, au cours de cette phase, l'auditeur va valider ses observations et constatations afin de proposer des actions correctives aux audités.<sup>3</sup> Elle comprend quatre étapes :

- Le projet de rapport d'audit ;
- La réunion de clôture ;

---

<sup>1</sup> BOUDRIGA(Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.159.

<sup>2</sup> BERTIN ( Elisabeth) : Audit interne : enjeux et pratiques à l'international.Opcit,p.43.

<sup>3</sup> HERNAN (Murdock): Operational Auditing Principles and Techniques for a Changing World. Opcit ,p.54.

- Le rapport final ;
- Le suivi des actions de progrès.

### **3.1 Le projet de rapport d'audit**

À la fin de chaque mission, l'auditeur rédige un projet de rapport d'audit qui contient l'ensemble des dysfonctionnements et des faiblesses constatés lors de la mission, ainsi que les recommandations proposées par l'auditeur.

Le projet de rapport d'audit ne peut pas être considéré comme un rapport final, car :

- Les observations contenues dans le projet de rapport ne sont pas encore validées ;
- Il ne comprend pas les réponses des audités aux recommandations de l'auditeur ;
- Il ne comporte pas le plan d'action.

Le projet de rapport d'audit peut se présenter sous deux formes :

- Un simple rassemblement des FRAP classés en fonction de niveau de gravité (les Présentation conséquences) ;
- Des FRAP avec un effort de rédaction : sommaire, une introduction, une synthèse et une conclusion.

Le projet de rapport d'audit doit être diffusé avant la réunion de clôture aux responsables concernés par la mission d'audit interne.

### **3.2 La réunion de clôture**

À la fin de la mission d'audit, une réunion de clôture est organisée entre le chef de mission, les auditeurs et les audités. Cette réunion permet aux auditeurs de présenter et de valider les conclusions générales de la mission par les audités, d'analyser les causes de dysfonctionnement et d'élaborer des recommandations.<sup>1</sup>

Toutes les observations, tous les documents et toutes les preuves doivent être présentés aux responsables audités afin de les valider lors de la réunion de clôture. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter :<sup>2</sup>

- Un accord : Les audités sont d'accord avec les constats et les recommandations, donc pas de modification de projet de rapport d'audit ;

---

<sup>1</sup> BERTIN ( Elisabeth ) : Audit interne : enjeux et pratiques à l'international. Opcit, p.44.

<sup>2</sup> BOUDRIGA(Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.176.

- Désaccord prouvé : les auditées ne sont pas d'accord avec une ou plusieurs des constatations et fournissent des preuves suffisantes, auquel cas le chef de mission examinera les preuves et apportera les modifications nécessaires au projet de rapport.
- Désaccord non prouvé : les auditées sont en désaccord avec une ou plusieurs des constatations, mais ne fournissent pas de preuves, auquel cas le chef de mission n'apportera aucune modification au projet de rapport, mais incorporera les commentaires des auditées dans le rapport final d'audit.
- Réserve sur des recommandations : Les audités a des réserves sur une ou plusieurs des recommandations (non réalisable), auquel cas le chef de mission peut modifier le projet de rapport ou intégrer les commentaires des audités dans le rapport final d'audit.

Toute modification apportée au projet de rapport, le chef de mission doit la transmettre aux responsables audités afin d'élaborer le plan d'action.

### **3.2.1 Le déroulement de la réunion de clôture**

- Rappeler les objectifs de la mission d'audit ;
- Présenter les points forts et les dysfonctionnements ;
- Faire valider les observations d'audit ;
- Présenter les modalités de suivi de la mission.<sup>1</sup>

### **3.3 Le rapport d'audit interne (le rapport définitif)**

Le rapport d'audit a pour objectif de communiquer en temps opportun les informations relatives au dispositif de maîtrise des risques du domaine audité à la direction et au responsable du domaine audité. Ces informations couvrent les points à améliorer et les axes d'amélioration envisagés ainsi que les points forts.<sup>2</sup>

#### **3.3.1 Critères de rédaction**

La norme 2420 exige sept principes pour la communication des résultats de la mission d'audit dans un rapport final :<sup>3</sup>

- Exacte : Ne contiens pas des erreurs ;
- Objective : basé sur des faits, impartial ;

---

<sup>1</sup> Institut français de l'audit et du contrôle internes, Les outils de l'audit interne, édition 2013.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

- Claire : logique et facile à comprendre ;
- Utile : contiens que les éléments importants et évite les détails superflus ;
- Constructive : utiles, contribuant à améliorer l'organisation et les services audités ;
- Complete : intègre toutes les informations significatives et pertinentes ;
- Établie en temps utile : émise dans un délai permettant aux responsables d'agir efficacement.

### **3.3.2 La structure du rapport d'audit**

- Page de grade : la page de garde doit contenir les informations suivantes :
  - ✓ Le titre de la mission et la date d'envoi du rapport ;
  - ✓ Les noms des auditeurs ainsi que de chefs de mission ;
  - ✓ Les noms des destinataires du rapport (les audités, les responsables du suivi des recommandations) ;
  - ✓ Une mention obligatoire de « confidentialité ».
- Un sommaire détaillé du rapport.
- Une brève introduction, elle contient :
  - ✓ Un rappel du champ d'action et des objectifs de la mission ;
  - ✓ Un bref descriptif de l'organisation de l'entité ou la fonction auditée.
- Une synthèse : elle contient les principales conclusions qui donnent aux lecteurs une idée globale sur la mission d'audit. Elle doit obéir à deux règles essentielles :
  - ✓ Elle doit être brève (de deux pages au maximum) ;
  - ✓ Elle doit être précise (permettre au lecteur d'avoir une opinion à la fin de sa lecture).
- Rapport détaillé : c'est le corps du rapport ; il présente en détail toutes les constatations.
- Conclusion : la conclusion peut être une proposition pour d'autres missions d'audit ou un rappel de la prochaine mission.
- Plan d'action : c'est un document proposé par les audités afin d'indiquer pour chaque recommandation, qui fera quoi et quand.
- Annexes : ils comportent des documents utiles qui non pas intégré dans le rapport détaillé afin de ne pas l'alourdir.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne. Opcit, p.278.

### **3.4 Le suivi des actions de progrès**

La mission d'audit ne se termine pas avec l'élaboration d'un rapport final de mission, conformément aux Normes internationales de la pratique professionnelle de l'audit interne, les auditeurs internes « *doivent mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la Direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire* ». <sup>1</sup>

Le suivi des actions de progrès permet de vérifier globalement l'efficacité de la mission d'audit et celle des auditeurs, cette efficacité est donnée par le nombre de propositions d'actions de progrès remontées de la mission d'audit. Elle peut être fournie aussi par la mise en place d'un questionnaire sur la satisfaction des audités. <sup>2</sup>

Enfin, il est important de remonter aux auditeurs les suites données à leurs conclusions et les mesures de progrès mises en place.

L'auditeur chargé du suivi doit élaborer un rapport de suivi des recommandations qui présente l'état d'avancement de mise en œuvre du plan d'action, elle peut être : <sup>3</sup>

- Réalisée ;
- Non réalisée : préciser les raisons ;
- En cours : préciser le degré d'avancement.

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition 2017.

<sup>2</sup> YVON (Mougin) : Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD, édition AFNOR, France, 2008, p.141.

<sup>3</sup> BOUDRIGA(Zeid) : L'audit interne organisation et pratique. Opcit, p.186.

## **Conclusion du chapitre II**

Dans ce chapitre nous avons abordé le déroulement d'une mission d'audit interne.

La conduite de la mission d'audit interne nécessite un suivi de plusieurs étapes successives en respectant les principes la simplicité, de la rigueur, et de la transparence, et l'utilisation des techniques et normes appropriées afin d'atteindre les objectifs de la mission d'audit interne.

La réalisation d'une mission d'audit d'assurance ou de conseil commence toujours par un ordre de mission qui donne le droit aux auditeurs d'accéder aux informations de l'entité à auditer, puis les auditeurs se rendent sur le terrain pour l'évaluation et l'analyse des processus, des opérations de l'entité auditée.

À la fin de la mission d'audit interne, l'auditeur doit formuler et délivrer une opinion et des recommandations afin d'améliorer l'efficacité de l'entité auditée.

La mission d'audit interne ne se termine pas avec la diffusion d'un rapport final d'audit, l'auditeur doit mettre en place un processus de suivi pour assurer la mise en œuvre des plans d'action.

**Chapitre III : Cas pratique  
représentant le déroulement d'une  
mission d'audit interne**

### **Introduction du chapitre III**

Pour concrétiser les connaissances acquises au cours de notre formation et au cours de la recherche théorique développée dans les deux premiers chapitres, un cas pratique a été étudié afin de clarifier la méthodologie de la conduite d'une mission d'audit interne.

Pour ce faire, nous avons eu l'honneur d'effectuer un stage pratique au sein de la cellule d'audit interne du centre d'études et de réalisation en urbanisme de Constantine URBACO. Cela nous a permis de voir clairement la méthodologie d'accomplissement d'une mission d'audit interne au sein du service paie dès la phase de préparation jusqu'à la conclusion.

Nous avons structuré ce chapitre en deux sections, la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et la deuxième section est consacrée à la démarche d'une mission d'audit interne au sein de l'URBACO.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil URBACO**

Dans cette section, nous allons présenter le centre d'études et de réalisation en urbanisme Constantine URBACO qui nous a permis de réaliser notre cas pratique.

### **1. Présentation de l'URBACO**

L'URBACO, Centre d'Étude et de Réalisation en Urbanisme de Constantine, a été créé en mars 1983 et localisé sur la route de Ain El Bey, BP 393, Constantine.

L'URBACO est une entreprise publique économique au statut de société par actions (EPE /SPA), dotée d'un capital social de 324 000 000,00 DA. Son activité principale consiste en des études d'Urbanisme, d'Aménagement du territoire et des zones industrielles.

Après son défi lié à la performance et à la qualité lancée et réalisée depuis 2006 puis renouvelée en 2021, l'URBACO est certifiée à la norme ISO 9001 V 2015. Actuellement, l'entreprise poursuit toujours l'exécution de ses plans stratégiques et s'est engagée à s'inscrire durablement dans l'amélioration continue de son système de gestion.<sup>1</sup>

#### **1.1 Les missions principales de l'URBACO**

Le métier de base de l'URBACO est les prestations de services en matière d'Urbanisme qui consistent à :<sup>2</sup>

- ✓ Étudier et établir les plans d'urbanisme de toute nature et exécutés pour le compte de l'état et des collectivités locales et des organismes publics.
- ✓ Mener les études se rapportant au développement des agglomérations urbaines, ainsi qu'au développement et à l'aménagement des zones et d'une façon générale les études relatives à l'aménagement du territoire.
- ✓ Réaliser les études relatives aux zones d'habitat, aux lotissements et aux zones urbaines à restructurer ou à rénover.
- ✓ Effectuer les études et les travaux d'aménagement des zones industrielles ou des zones à utilisation spécifique.
- ✓ Assurer en liaison avec les services concernés et en relation avec les autorités locales le suivi et le contrôle de l'exécution des travaux.
- ✓ Effectuer les opérations d'acquisition et de cession de terrain, ainsi que toutes les opérations de promotion foncière et immobilière.

---

<sup>1</sup> Documents internes de l'URBACO.

<sup>2</sup> Documents internes de l'URBACO.

- ✓ Établir toutes les études de géodésie et de topographie, à toute échelle.
- ✓ Établir toutes les études de routes, autoroutes, et ouvrages d'art, ainsi que toutes études de petite et de moyenne hydraulique.

## **1.2 L'organisation de l'URBACO**

Le système d'organisation de l'URBACO est composé d'une Direction générale comprenant trois Directions centrales fonctionnelles : <sup>1</sup>

- La direction des finances et de la comptabilité (DFC) ;
- La direction d'administration et des ressources humaines (DARH) ;
- La direction technico-commerciale (DTC).

### **1.2.1 Direction générale**

La direction générale (DG) est la fonction prédominante d'une entreprise, elle a pour missions de :<sup>2</sup>

- ✓ Organiser l'entreprise et mettre en place les structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs.
- ✓ Rassembler et gérer les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation du plan de charge (projets) de l'entreprise.
- ✓ Assurer les décisions : de financement, de stratégie commerciale, de politique sociale, de culture d'entreprise et de définition du projet d'entreprise,
- ✓ Définir et piloter la stratégie de l'entreprise et superviser son exécution. À ce titre, elle se caractérise donc par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle.

La direction générale se compose de :<sup>3</sup>

- Secrétaire de Direction,
- Cellule Audit interne et Contrôle Gestion,
- Responsable Management Qualité,
- Service contentieux du foncier,

---

<sup>1</sup> Organigramme de l'URBACO.

<sup>2</sup> Documents internes de l'URBACO.

<sup>3</sup> Organigramme de l'URBACO.

### **1.2.2 La direction des finances et de la comptabilité (DFC)**

La direction des finances et de la comptabilité a pour mission de :<sup>1</sup>

- ✓ Définir la politique financière en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Assurer la gestion budgétaire, financière et comptable.
- ✓ Assurer un rôle de conseil auprès de la direction générale dans son domaine de compétence.
- ✓ Préparer le budget et le bilan de l'entreprise ainsi que les comptes annuels, les rapports de gestion, l'état prévisionnel des recettes et des dépenses dans un cadre d'équilibre budgétaire.
- ✓ Définir les règles d'amélioration de la sécurité financière (la comptabilité financière se plie aux normes internationales IFRS et au code du commerce).
- ✓ Communiquer des informations sur la situation financière de l'entreprise aux propriétaires et aux partenaires extérieurs.
- ✓ Avoir pour obligation légale, comme toutes les entreprises, de présenter un certain nombre d'informations sur ses comptes.

La DFC est structurée en deux départements :<sup>2</sup>

- Département des Finances,
- Département de la Comptabilité.

### **1.2.3 La direction de l'administration et des Ressources humaines (DARH)**

La DARH a pour mission de :<sup>3</sup>

- ✓ Élaborer et de mettre en œuvre la politique administrative et des Ressources humaines, de manière qu'elle accompagne et soutienne la stratégie et la performance de l'entreprise.
- ✓ Assurer la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, formation, promotion).
- ✓ Assurer la gestion administrative du patrimoine mobilier et immobilier de l'entreprise (biens meubles et immeubles, moyens informatiques, parc automobile, moyens de communication).

---

<sup>1</sup> Document interne de l'URBACO.

<sup>2</sup> Organigramme de l'URBACO.

<sup>3</sup> Document interne de l'URBACO.

La DARH est structurée en deux Départements :<sup>1</sup>

- Le Département des Ressources humaines,
- Le Département de l'Administration générale.

#### **1.2.4 La direction Technico-Commerciale**

La Direction Technico-Commerciale (DTC) est l'interlocuteur de l'URBACO avec les maîtres d'ouvrages prenant ainsi via ses Agences opérationnelles la responsabilité technique des projets. Elle a pour mission de :<sup>2</sup>

- ✓ Assure la supervision des dossiers d'études dans leurs diverses étapes depuis la réponse à une soumission, dans le processus de la complexité de l'exécution des marchés, jusqu'à la livraison du dossier de l'étude du point de vue de « contrôle et suivi ».
- ✓ Assure les missions de réflexion, d'animation, de coordination et de contrôle vis-à-vis de ses Agences opérationnelles.

La DTC est structurée comme suit :<sup>3</sup>

- Département des Études d'urbanisme, d'Aménagement et des études d'Infrastructures,
- Département suivi des Travaux et Topographie,
- Département commercial et Marchés,
- Agences.

## **2. Présentation de la cellule d'audit interne au sein de l'URBACO**

La Cellule d'Audit interne a été créée en avril 2009 au sein de l'URBACO, elle est directement rattachée à la Direction générale et placée sous l'autorité fonctionnelle du Directeur général garantissant ainsi son indépendance.

Le Responsable de Cellule Audit a pour missions de :

- ✓ Auditer la ou les structure(s) de l'Entreprise conformément à la charte d'audit interne, à la procédure d'audit interne et à la réglementation en vigueur.
- ✓ Faire approuver par la Direction générale le plan annuel d'audit interne préalablement à sa mise en œuvre.
- ✓ Optimiser la maîtrise, par URBACO, de l'ensemble de ses activités, en évaluant les processus internes (risque financier, efficacité des études, sécurité informatique,

---

<sup>1</sup> Organigramme de l'URBACO.

<sup>2</sup> Document interne de l'URBACO.

<sup>3</sup> Organigramme de l'URBACO.

processus RH, qualité de service...) et en proposant des actions d'amélioration.

- ✓ Auditer les structures à la demande de la hiérarchie et après accord préalable du premier Responsable de l'Entreprise.
- ✓ Préserver l'efficience et l'efficacité de l'exécution des actes de gestion, par l'évaluation permanente de l'organisation en s'assurant que les règles et principes définis par les procédures internes sont respectés et reproduites régulièrement par les modes opératoires de gestion.
- ✓ Déterminer une répartition équitable des tâches et vérifier régulièrement l'utilisation optimale des moyens et ressources affectées aux structures en s'assurant que les procédures de gestion sont appliquées.
- ✓ Analyser les rapports d'activités en s'assurant d'une coordination suffisante des missions dévolues aux structures et de l'existence d'une communication interne formalisée.
- ✓ Elaborer un rapport d'audit pour le DG en présentant les indicateurs d'évaluation pertinente par thème d'audit ou par domaine d'activité en fonction des nouveaux risques avérés ou décelés dans le cadre du plan d'audit périodique (trimestriel, semestriel, annuel).
- ✓ Définir avec le commanditaire les particularités de la mission (périmètre, durée, ...) et identifier ses attentes en adaptant la méthodologie à une mission particulière.
- ✓ Mener une investigation et analyser un contexte en synthétiser les informations pertinentes afin de poser un diagnostic.
- ✓ Réaliser des rapports de synthèse mettant en valeur les écarts et les causes en proposant des solutions en adéquation avec les objectifs et les moyens.
- ✓ Identifier les mesures nécessaires pour remédier aux déficiences en temps voulu, mettre en évidence les préconisations prioritaires et planifier les interventions dans les structures auditées.
- ✓ Assister les Agences dans la mise en œuvre des recommandations d'audit interne et faire le suivi des levées de réserves constatées par le CAC (Commissaire Aux Comptes) de l'Entreprise.
- ✓ Evaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés et l'efficacité des mesures prises à la suite d'examens précédents.
- ✓ Veiller à la mise en place effective des recommandations et signaler à la Direction générale les recommandations partiellement ou non suivies.

Conformément au cadre de référence international de la pratique de la profession de l'audit interne, la cellule d'audit de l'URBACO prépare chaque fin d'année un programme d'audit annuel prévisionnel qui propose des missions d'audit de différentes fonctions ou processus afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Ce plan comprend :

- ✓ Les structures à auditer,
- ✓ Les segments à auditer,
- ✓ La période,
- ✓ Les objectifs de chaque mission.

Le programme d'audit annuel doit être présenté à la direction générale de l'URBACO et validé par le conseil d'administration afin qu'il soit prêt à être mis en œuvre.<sup>1</sup>

Le responsable de la cellule d'audit de l'URBACO reçoit des ordres de mission pour effectuer les missions prévues dans le plan prévisionnel, comme il peut recevoir des ordres de mission pour effectuer des missions non prévues en fonction des besoins de la direction générale.

---

<sup>1</sup> Voir annexe N°03

## **Section 2 : La démarche d'une mission d'audit interne de la paie au sein de l'URBACO**

Nous avons déjà vu dans le cadre théorique les différentes phases de la réalisation d'une mission d'audit interne : La phase de préparation, la phase réalisation ainsi que la conclusion. Pour mettre en pratique nos connaissances, nous avons choisi de réaliser une mission d'audit interne du « service paie » au sein de l'URBACO qui va se dérouler en trois phases :

- La phase préparation ;
- La phase réalisation ;
- La phase conclusion et recommandations.

### **1. La phase de préparation**

La phase de préparation permet à l'auditeur de faire une étude préliminaire de l'entité à auditer dans le but de faciliter le travail à faire sur le terrain.

#### **1.1 La lettre de mission**

Toute mission d'audit interne commence par la signature de la lettre de mission de la direction générale, qui donne à l'auditeur le droit d'accéder aux services, aux informations et aux personnels de la structure concernée par l'audit.

Afin de réaliser l'audit du service de la paie, l'auditeur interne a établi la lettre de mission et la soumet à la signature de la direction générale. La lettre de mission contient les points suivants<sup>1</sup> :

- ✓ Les destinataires : Chef de service paie, S/C Directeur de l'Administration et des Ressources humaines.
- ✓ Les objectifs de la mission :
  - Conformité du mode de traitement de la paie et des salaires ressortis ;
  - Application de la loi et des procédures et/ou processus.
- ✓ La date du début et de la fin de la mission d'audit.

La lettre de mission doit être transmise aux services ou fonctions concernés par l'audit au moins une semaine à l'avance.

---

<sup>1</sup> Voir annexe N°04

## **1.2 La prise de connaissance**

L'auditeur devra faire une étude préliminaire des activités et des processus à auditer afin d'obtenir les informations nécessaires et suffisantes.

Dans notre cas, nous sommes censés acquérir des connaissances sur le processus de paie, pour cela nous nous sommes basés sur :

- ✓ Des entretiens avec la personne chargée du traitement des salaires ;
- ✓ Des schémas de circulation de l'information ;
- ✓ La grille d'analyse des tâches ;
- ✓ Le questionnaire de prise de connaissances ;<sup>1</sup>
- ✓ Le questionnaire de contrôle interne.<sup>2</sup>

### **1.2.1 Le contexte organisationnel du service de la paie**

Le service paie est une structure qui fait partie la DARH. Elle est constituée d'un chef de service qui collationne avec le service personnel, en matière d'absences et de congés, et avec la DFC pour la comptabilisation de la paie.<sup>3</sup>

#### **1.2.1.1 Les missions du chef de service paie**

Le chef de service de la paie a pour tâches :<sup>4</sup>

- ✓ Appliquer les procédures de gestion courante du service paie permettant la fluidité de l'information économique et sociale,
- ✓ Etablir la rémunération mensuelle du personnel sur la base des éléments transmis par le service gestion des ressources humaines, conformément aux pièces et décisions administratives et situations individuelles dûment justifiées,
- ✓ Procéder à la saisie des éléments de changement de situation de paie, s'assurer de leur conformité avec les dispositions règlementaires et tirages des états de paie,
- ✓ S'assurer de la saisie de tous les éléments variables en établissant les états de frais de transport, de mission et de déplacement, etc. ...
- ✓ Procéder à un tirage provisoire d'états de paie en vue de contrôle,
- ✓ Procéder, après autorisation du DARH, au tirage définitif des bulletins de paie, états récapitulatifs des salaires et états de virements,

---

<sup>1</sup> Voir annexe N°05

<sup>2</sup> Voir annexe N°06

<sup>3</sup> Organigramme de l'URBACO.

<sup>4</sup> À partir de la fiche de poste du responsable service paie.

- ✓ Tenir à jour le livre de paie qui est coté et paraphé par le greffier du tribunal,
- ✓ Etablir les déclarations mensuelles fiscales et parafiscales,
- ✓ Assurer le classement des documents de paie,
- ✓ Veiller à la conservation des archives relatives aux travaux de la paie,
- ✓ Elaborer le rapport d'activité du service.

#### **1.2.1.2 Les référentiels utilisés par le service de la paie**

- ✓ La loi 90-11 du 21 AVRIL 1990 qui traite des cas concernant la paie.
- ✓ La convention collective de l'entreprise ;
- ✓ Règlement intérieur de l'entreprise ;
- ✓ L'organigramme en vigueur ;
- ✓ Le manuel qualité ;
- ✓ Le référentiel ISO 9001/2015.

#### **1.2.1.3 Les différentes rubriques de la paie**

La rémunération, contrepartie d'un travail fourni, se compose de :<sup>1</sup>

- ✓ **Salaires de base** : il est déterminé par la classification de l'agent concerné sur la grille des salaires de l'entreprise.
- ✓ **Les indemnités** : ce sont des sommes dues intégrées à la paie, dont :
  - **L'IEP** : Indemnités versées en fonction de l'expérience professionnelle.
  - **La nuisance** : Une somme de dédommagement versée au salarié, 4% pour les travailleurs aux bureaux, 8% pour les agents de sécurité, les chargés de suivi et les topographes.
  - **Panier** : Une indemnité accordée aux salariés pour la restauration. La somme est fixée à 300 DA/jour pour les travailleurs et à 1000 DA/jour pour les cadres dirigeants.
  - **Transport** : Une somme donnée aux salariés en fonction de la distance de leurs résidences au lieu de travail en fonction de la convention collective.
- ✓ **Les primes** : Ce sont des sommes intégrées aux salariés en fonction du rendement et du poste de travail.

---

<sup>1</sup> À partir du manuel de procédures du service paie.

- **PRI** : Les primes de rendement individuel sont fixées mensuellement par une note d'évaluation de salarié par son responsable.
- **Prime de responsabilité** : Elle est accordée au personnel qui occupe un poste intérimaire en plus de son poste, le taux est déterminé par l'entreprise.
- ✓ **Les retenues sur salaire** : Les retenues sur salaire peuvent être retenir pour se faire rembourser L'IRG, sécurité sociale, mutuelle, avances, les prêts, l'absence.

### **1.2.2 Le fonctionnement de service de paie**

L'élaboration de la paie comprend cinq étapes essentielles :

#### **1.2.2.1 Collecte des données fixes et variables**

Conformément à l'organisation de l'entreprise, la structure du personnel est chargée de la collecte des données fixes (sont généralement réunis lors du recrutement de l'agent) et variables (pointage et autres décisions) puis les transmet à la structure chargée de l'élaboration de la paie.

#### **1.2.2.2 Traitement des données collectées**

Le traitement des données collectées porte sur :<sup>1</sup>

- La transmission des bulletins de paie à la DRH ;
- La transmission du récap de paie, des états de mandatement et déclaration CNAS et IRG à la DFC.

#### **1.2.2.3 Établissement et Édition de la paie du personnel**

L'établissement de la paie du personnel échoit à la structure chargée de la paie ; elle est élaborée par un système informatisé. Le système paie édite automatiquement :

- Les bulletins de paie, journaux de paie et centralisateur général ;
- Les états de virement des salaires ;
- Les états de salaires spécifiques (CNAS, IRG) ;
- Les états annuels pour les déclarations sociales et fiscales.

---

<sup>1</sup> Voir annexe N°08

#### **1.2.2.4 Distribution des bulletins de paie et ventilation des états aux différentes structures concernées**

Après l'établissement de la paie, le service de paie transmet les documents nécessaires à la DFC pour la comptabilisation et le virement.

#### **1.2.2.5 Contrôle de la paie**

Le contrôle des états de salaires et de versements incombe à deux responsables au sein de chaque structure :

- Au niveau du responsable de la structure paie et le DRH, en tant qu'ordonnateurs de la paie pour s'assurer du bien-fondé des éléments de salaires et des charges à payer par l'entreprise.
- Au niveau du responsable de la structure, finances et comptabilité, en tant de payeurs pour s'assurer que tous les éléments de paie sont correctement calculés, sont justifiées et correspondent bien à l'effectif présent de la structure.

#### **1.2.2.6 Archivage des états après paie**

La paie calculée, le journal de paie, la ventilation paie, les états de mandatement, les déclarations CNAS et IRG doivent être archivés systématiquement au niveau de la DFC et la DRH.<sup>1</sup>

### **1.3 L'identification des risques**

L'étape de la prise de connaissance du processus de la paie au sein de l'URBACO nous a permis de révéler les risques potentiels à auditer. Ils sont représentés dans le tableau des risques de la manière suivante :

**Tableau 2 : Tableau des risques**

| <b>Taches</b>          | <b>Risques éventuels</b>   | <b>Objectifs</b>  | <b>Dispositifs de contrôle interne</b>   |
|------------------------|--|---|--|
| Organisation           | Les tâches du service ne sont pas bien définies  | S'assurer que les tâches et les responsabilités sont clairement définies  | Descriptifs des taches   |
| Traitement des données | Le paiement du personnel qui n'existe pas dans l'effectif,<br>Le double paiement<br>Erreur sur le nombre | S'assurer que les charges et les frais relatifs au personnel sont réels<br>S'assurer que les données d'entrées ou de sorties sont | Vérification :<br>- Numéro de matricule des salariés<br>- Les données des bulletins de paie et les données |

<sup>1</sup> Voir annexe N°09

|                               |  |   |  |
|-------------------------------|--|---|--|
|                               | d'heures travaillé<br>Erreur de saisie                                       | correctes   | entrant et sortant du service paie   |
| Édition des bulletins de paie | Retard de diffusion de la paie   | S'assurer que la paie est diffusée à la date convenue                                     | Vérification de la date de diffusion des bulletins de paie                 |
| Contrôle de la paie           | Variation non justifiée dans la masse salariale d'un mois à un autre         | S'assurer que la variation de la masse salariale est justifiée                            | Examen de l'évaluation de la masse salariale                               |
|                               | Les déclarations fiscales et sociales sont déposées en retard                | S'assurer que les déclarations fiscales et sociales sont déposées à la date convenue      | Vérification de la date de remboursement des cotisations sociales et l'IRG |
|                               | Les salaires versés ne correspondent pas aux salaires mentionnés et calculés | S'assurer que le montant des salaires versés est le même montant calculé                  | Rapprochement des salaires versés et des salaires calculés                 |
|                               | Les salaires comptabilisés ne correspondent pas aux états de virement        | S'assurer que le montant des salaires comptabilisés est le même sur les états de virement | Rapprochement des salaires comptabilisés et des salaires versés            |
|                               | Modification non autorisée   | S'assurer que chaque modification fait l'objet d'une décision du supérieur hiérarchique.  | Vérification des décisions qui concernent les modifications                |

Source : Élaborer par nous-mêmes.

## **2. La phase de réalisation**

La phase réalisation est la phase qui permet à l'auditeur d'effectuer des tests afin d'atteindre les objectifs fixés lors de la phase de préparation.

### **2.1 La réunion d'ouverture**

Avant de commencer le travail sur le terrain, le responsable de la cellule d'audit de l'URBACO fait une réunion d'ouverture en présence de :

- ✓ Le directeur de l'administration et des ressources humaines (DARH),
- ✓ Le chef service paie ;
- ✓ L'auditeur.

Cette réunion consiste à :

- ✓ Présenter les responsables ;

- ✓ Présenter les objectifs de la mission d'audit :
  - Vérifier la conformité des salaires attribués, des indemnités, des retenues et IRG appliquées, des régularisations probables ;
  - Vérifier l'application de la loi et des procédures.
- ✓ Déterminer le domaine l'audit :
  - Soubassement nécessaire et utile pour la confection de la paie ;
  - Logiciel de traitement de la paie ;
  - Journal paie et livre légal de paie ;
  - L'archivage des documents.
- ✓ Date de début et de fin de la mission d'audit.

## **2.2 Le travail sur le terrain**

C'est l'étape la plus importante dans le déroulement de la mission d'audit, elle permet de vérifier, de tester, d'analyser et de documenter toutes les informations nécessaires du service paie permettant l'atteinte des objectifs de la mission d'audit.

Nous allons réaliser des tests au sein de service paie qui seront présentés sous forme de fiches de test proposé par l'IFACI.

### **2.2.1 La vérification du principe de séparation des tâches**

Lors de la prise de connaissance du service paie, il a été constaté que le traitement de la paie nécessite l'intervention de plusieurs services tels que la direction administrative, la DARH, la DFC et la cellule informatique.

Une grille a été élaborée afin de vérifier le respect du principe de séparation des tâches, d'identifier les responsabilités de chaque service et personne et d'assurer l'exécution de toutes les tâches liées au processus de paie.

**Tableau 3 : Grille de séparation des tâches**

| <b>Taches</b>  | <b>Gestion paie</b> | <b>Gestion administratif</b> | <b>DARH</b> | <b>DFC</b> | <b>Structure informatique</b> |
|--|---------------------|------------------------------|-------------|------------|-------------------------------|
| Approbation des entrées et sorties du personnel                              |                     |                              | <b>X</b>    |            |                               |
| Mise à jour des dossiers de personnel  | <b>X</b>            |                              |             |            |                               |
| Détermination des niveaux de rémunération                                    |                     |                              | <b>X</b>    |            |                               |
| Approuver les salaires, le recrutement, les augmentations et le licenciement |                     |                              | <b>X</b>    |            |                               |
| Autorisation des avances   |                     |                              |             | <b>X</b>   |                               |
| Contrôle de pointage   |                     | <b>X</b>                     |             |            |                               |
| Rapprochement périodique du journal de paie avec les dossiers individuels    | <b>X</b>            |                              |             |            |                               |
| Rapprochement banque/paie  |                     |                              |             | <b>X</b>   |                               |
| Préparation de la paie   | <b>X</b>            | <b>X</b>                     |             |            |                               |
| Vérification des calculs   | <b>X</b>            |                              | <b>X</b>    |            |                               |
| Approuver l'état récapitulatif de la paie                                    |                     |                              | <b>X</b>    |            |                               |
| Préparation de livre de paie   | <b>X</b>            |                              |             |            |                               |
| Préparation de l'état de virement  | <b>X</b>            |                              |             |            |                               |
| Contrôle de l'état de virement   |                     |                              |             | <b>X</b>   |                               |
| Signature de l'état de virement  | <b>X</b>            |                              | <b>X</b>    | <b>X</b>   |                               |
| Envoi à la banque  | <b>X</b>            |                              |             | <b>X</b>   |                               |
| Vérification des frais de mission avant paiement                             | <b>X</b>            |                              |             |            |                               |
| La déclaration mensuelle CNAS  | <b>X</b>            |                              |             |            |                               |
| La déclaration IRG   | <b>X</b>            |                              |             |            |                               |
| Remboursement des organismes sociaux et fiscaux                              |                     |                              |             | <b>X</b>   |                               |
| Archivage des états après paie   | <b>X</b>            |                              |             | <b>X</b>   | <b>X</b>                      |

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

**2.2.2 L'organigramme et le manuel de procédures de gestion de la paie**

**Figure 1 : Feuille de test N°1**

| <b>Feuille de test N°01</b>   |
|---|
| <b>Objectif de l'audit</b>  |
| <p>S'assurer :</p> <p>La mise en place de l'organigramme</p> <p>L'existence de descriptif des tâches</p> <p>L'existence d'une procédure de gestion de paie</p>  |
| <b>Source d'information</b>   |
| <p>Le gestionnaire de paie</p> <p>La procédure qui décrit la gestion de paie</p> <p>La fiche de poste</p>   |
| <b>Test d'audit</b>   |
| Entretien avec le gestionnaire de la paie   |
| <b>Constats</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le chef de service paie est sous la coupe de la DARH.</li> <li>- Les tâches sont définies dans la fiche de poste.</li> <li>- Il existe une procédure de gestion de paie, mais elle n'est pas appliquée en totalité.</li> </ul> |

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.3 Les éléments d'entrées du service paie

Figure 2 : Feuille de test N°02

| <b>Feuille de test N°02</b>   |
|---|
| <b>Objectif de l'audit</b>  |
| <p>S'assurer que :</p> <p>Les éléments d'entrées sont reçus à temps.</p> <p>La preuve de la réception des éléments d'entrées.</p> <p>Les éléments reçus contiennent toutes les pièces justificatives.</p>   |
| <b>Source d'information</b>   |
| <p>Tous les éléments d'entrées tels que :</p> <p>Les contrats,</p> <p>Les décisions de reclassements ou de changements de poste,</p> <p>L'état d'absence mensuel,</p> <p>Les états de frais de mission.</p>   |
| <b>Tests d'audit</b>  |
| Vérification des données d'entrées du mois de mars et avril.  |
| <b>Constats</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contrats de travail sont transmis régulièrement.</li> <li>- Les décisions sont transmises pour chaque changement de poste et pour chaque reclassement.</li> <li>- Pour l'élaboration de la paie mensuelle, le service paie reçoit à temps du service personnel les éléments nécessaires, mais sans bordereau d'envoi ou fiche de diffusion.</li> <li>- Les états d'absences des différentes structures ne sont ni signés ni paraphés et ne comportent aucun cachet de la DARH.</li> <li>- Les états des frais de mission établis ne sont ni signés, ni paraphés et ne comportent aucun cachet des services concernés.</li> </ul> |

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

**2.2.4 Les livres légaux du service paie****Figure 3 : Feuille de test N°03**

| <b>Feuille de test N°03</b>   |
|---|
| <b>Objectif de l'audit</b>  |
| S'assurer que :<br>Tous les livres légaux sont établis conformément à la réglementation.  |
| <b>Source d'information</b>   |
| Le livre de paie,<br>Le journal de paie.  |
| <b>Tests d'audit</b>  |
| Vérification des livres légaux.   |
| <b>Constats</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Le livre de paie est renseigné et mis à jour.</li><li>- Le journal de paie est établi pour chaque mois de salaire, néanmoins le récap des salaires (le centralisateur général) n'est pas systématiquement établi.</li></ul> |

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.5 Les éléments sortant du service de paie et l'archivage des états après paie

Figure 4 : Feuille de test N°04

| <b>Feuille de test N°04</b>   |
|---|
| <b>Objectif de l'audit</b>  |
| <p>S'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments sortants du service de la paie sont correctement formalisés et distribués en temps voulu.</li> <li>- Les états après paie sont archivés mensuellement.</li> </ul>  |
| <b>Source d'information</b>   |
| <p>Les bulletins de paie,<br/>Journal de paie,<br/>La ventilation de la paie,<br/>Les déclarations sociales et fiscales,<br/>Les états de virement.</p>   |
| <b>Tests d'audit</b>  |
| <p>Vérification des éléments sortants de services paie.<br/>Vérification de classement et de l'archivage des dossiers de la paie.</p>   |
| <b>Constats</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La ventilation de la paie à la DFC est faite systématiquement après vérification par le DARH, mais aucun document n'est renseigné à cet effet : ni bordereau ni état validé par les deux directions (traçabilité).</li> <li>- Le journal de paie diffusé n'est ni signé ni validé par les responsables.</li> <li>- Les archives de paie ne sont pas classées de la même méthode, certains ne comprennent pas les états de la PRI des différentes structures(avril2020), d'autres manques de classement de décision nécessaire à l'établissement de la paie du mois concerné (mars2020).</li> </ul> |

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.6 Les congés annuels

Figure 5 : Feuille de test N°05

| <b>Feuille de test N°05</b>  |                 |                   |                     |
|--|-----------------|-------------------|---------------------|
| <b>Objectif de l'audit</b>   |                 |                   |                     |
| S'assurer que :  |                 |                   |                     |
| Les états de congé visés par DARH sont transmis au chef de service paie.   |                 |                   |                     |
| Le calcul de droit de congés est conforme à la méthode de calcul conventionnelle.  |                 |                   |                     |
| <b>Source d'information</b>  |                 |                   |                     |
| Les états de congés établis par le service du personnel.   |                 |                   |                     |
| Le journal de paie.  |                 |                   |                     |
| <b>Tests d'audit</b>   |                 |                   |                     |
| Vérification des états de congés,  |                 |                   |                     |
| Vérification de la méthode de calcul des droits de congés annuels,   |                 |                   |                     |
| Vérification si le congé est mentionné sur les bulletins de paie.  |                 |                   |                     |
| <b>Constats</b>  |                 |                   |                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les états de congé sont visés par le DARH.</li> <li>- Le calcul de droit de congés est conforme à la méthode de calcul conventionnelle.</li> <li>- Les congés sont mentionnés sur les bulletins de paie.</li> </ul> |                 |                   |                     |
| Matricule  | L'État de congé | Le mode du calcul | Le bulletin de paie |
| 039  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 077  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 120  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 060  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 113  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 099  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 119  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 122  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 019  | ✓               | ✓                 | ✓                   |
| 011  | ✓               | ✓                 | ✓                   |

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.7 Vérification du calcul de salaire de base

Figure 6 : Feuille de test N°06

| <b>Feuille de test N°06</b>   |                               |                        |                     |
|---|-------------------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Objectif de l'audit</b>  |                               |                        |                     |
| S'assurer que :   |                               |                        |                     |
| Le salaire de base est fixé correctement par rapport à la grille de salaire établie par l'entreprise.   |                               |                        |                     |
| <b>Source d'information</b>   |                               |                        |                     |
| Les bulletins de paie,<br>La grille de salaire,<br>Les contrats de travail (le classement).   |                               |                        |                     |
| <b>Tests d'audit</b>  |                               |                        |                     |
| Vérification de la correspondance du salaire de base sur les bulletins de paie et sur la grille salariale sur un échantillon de 10 salariés.  |                               |                        |                     |
| <b>Constats</b>   |                               |                        |                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bulletins de paie n'indiquent pas le classement de chaque salarié.</li> <li>- Le salaire de base de 10 salariés est correspond au salaire de base fixé dans la grille de salaire de l'entreprise.</li> </ul> |                               |                        |                     |
| <b>Matricule</b>  | <b>Catégorie (classement)</b> | <b>Salaire de base</b> | <b>Observations</b> |
| 023   | 10-4-9                        | 38147,00               | ✓                   |
| 034   | 7-3-9                         | 32433,00               | ✓                   |
| 043   | 6-3-7                         | 28841,00               | ✓                   |
| 054   | 6-2-5                         | 26421,00               | ✓                   |
| 039   | 11-3-10                       | 40467,00               | ✓                   |
| 069   | 18-4-4                        | 52260,00               | ✓                   |
| 070   | 18-4-4                        | 52260,00               | ✓                   |
| 074   | 16-4-9                        | 53693,00               | ✓                   |
| 072   | 13-4-10                       | 45469,00               | ✓                   |
| 075   | Hors échelle                  | 82134,00               | ✓                   |

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.8 Le Net à payer sur le bulletin de paie/ les états de paiement

Figure 7 : Feuille de test N°07

| <b>Feuille de test N°07</b>  |  |  |                     |
|--|--|--|---------------------|
| <b>Objectif de l'audit</b>   |  |  |                     |
| S'assurer que :<br>Le Net à payer sur le bulletin de paie est correspondant aux états de paiement.                   |  |  |                     |
| <b>Source d'information</b>  |  |  |                     |
| Les bulletins de paie,<br>Les états de paiement.   |  |  |                     |
| <b>Tests d'audit</b>   |  |  |                     |
| Comparaison entre le Net à payer sur le bulletin de paie et les états de virement sur un échantillon de 10 salariés. |  |  |                     |
| <b>Constats</b>  |  |  |                     |
| - Le Net à payer sur le bulletin des 10 salariés et le même montant versé.   |  |  |                     |
| <b>Matricule</b>   | <b>Net à payer sur le bulletin de paie</b> | <b>Net à payer par virement ou en espèce</b> | <b>Observations</b> |
| 023  | 62016,20                                   | 62016,20                                     | Ecart=0             |
| 034  | 52955,71                                   | 52955,71                                     | Ecart=0             |
| 043  | 45678,68                                   | 45678,68                                     | Ecart=0             |
| 054  | 36935,41                                   | 36935,41                                     | Ecart=0             |
| 039  | 52838,08                                   | 52838,08                                     | Ecart=0             |
| 069  | 87467,72                                   | 87467,72                                     | Ecart=0             |
| 070  | 78038,15                                   | 78038,15                                     | Ecart=0             |
| 074  | 96992,18                                   | 96992,18                                     | Ecart=0             |
| 072  | 94961,31                                   | 94961,31                                     | Ecart=0             |
| 075  | 57925,01                                   | 57925,01                                     | Ecart=0             |

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.9 Net à payer sur le livre de paie et sur les états de règlement

Figure 8 : Feuille de test N°08

| <b>Feuille de test N°08</b>  |   |  |                        |
|--|---|--|------------------------|
| <b>Objectif de l'audit</b>   |   |  |                        |
| S'assurer que :<br>Le Net à payer sur le livre de paiement est le même que le Net à payer sur les états de règlement.<br>La variation du net à payer est justifiée.  |   |  |                        |
| <b>Source d'information</b>  |   |  |                        |
| Le livre de paiement,<br>Les états de règlement.   |   |  |                        |
| <b>Tests d'audit</b>   |   |  |                        |
| Comparaison entre le Net à payer sur le livre de paie et le Net à payer sur les états de règlement sur un échantillon de 10 salariés.  |   |  |                        |
| <b>Constats</b>  |   |  |                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le total payé sur les états de règlement est le même sur le livre de paie.</li> <li>- Une variation de 7305153,29 sur le net à payer entre le mois de mars et avril.</li> <li>- La variation est justifiée par la variation du nombre d'effectifs de 187 salariés en mars aux 211 salariés en avril.</li> </ul> |   |  |                        |
| <b>Période/Mois</b>  | <b>Total des états de règlement de salaires</b> | <b>Total payé sur le livre de paie</b> | <b>Observation</b>     |
| <b>Mars</b>  | 11720489,73                                     | 11720489,73                            | Écart =0               |
| <b>Avril</b>   | 19025643,02                                     | 19025643,02                            | Écart = 0              |
| <b>Variation</b>   | 7305153,29                                      | 7305153,29                             | La variation justifiée |

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.10 Traitement des avances sur salaire

Figure 9 : Feuille de test N°09

| <b>Feuille de test N°09</b>   |                             |  |                     |
|---|-----------------------------|--|---------------------|
| <b>Objectif de l'audit</b>  |                             |  |                     |
| S'assurer que :   |                             |  |                     |
| Les avances sont retenues sur le salaire.   |                             |  |                     |
| <b>Source d'information</b>   |                             |  |                     |
| Les fiches de paie,<br>Décision.  |                             |  |                     |
| <b>Tests d'audit</b>  |                             |  |                     |
| Vérification de la retenue des avances sur salaire sur un échantillon de 10 salariés. |                             |  |                     |
| <b>Constats</b>   |                             |  |                     |
| - Toutes les avances sont systématiquement retenues sur le salaire.                   |                             |  |                     |
| <b>Matricule</b>  | <b>L'avance sur salaire</b> | <b>Retenue de l'avance sur salaire</b> | <b>Observations</b> |
| 039   | 10000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 010   | 16000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 030   | 16000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 040   | 12000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 096   | 12000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 041   | 16000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 255   | 16000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 354   | 12000.00                    | Effectuée                              | ✓                   |
| 042   | 4000.00                     | Effectuée                              | ✓                   |
| 115   | 4000.00                     | Effectuée                              | ✓                   |

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

2.2.11 Vérification des déclarations fiscales et sociales

Figure 10 : Feuille de test N°10

| <b>Feuille de test N°10</b>   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
| <b>Objectif de l'audit</b>  |  |                              |
| <p>S'assurer que :</p> <p>L'IRG et les cotisations sociales sont calculées selon les barèmes légaux.</p> <p>Le remboursement de la CNAS et de l'IRG est fait dans les délais requis.</p>                                      |  |                              |
| <b>Source d'information</b>   |  |                              |
| <p>Déclaration CNAS,<br/>G.50,<br/>Récapitulatifs de paie (centralisateur général).</p>   |  |                              |
| <b>Tests d'audit</b>  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification du mode de calcul de l'IRG et les cotisations sociales CNAS.</li> <li>- Vérifier la date de virement.</li> </ul>  |  |                              |
| <b>Constats</b>   |  |                              |
| <p>Les déclarations fiscales et sociales sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculées suivant les barèmes légaux.</li> <li>- Approuvées par le DFC.</li> <li>- Effectuées dans les délais requis.</li> </ul> |  |                              |
| <b>Déclaration</b>  | <b>Barème</b>  | <b>Date de remboursement</b> |
| <b>IRG</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- N'excédant pas 24000 : 0%</li> <li>- De 24001 DA à 480000 DA :23%</li> <li>- De 480001 DA à 960000 DA :27%</li> <li>- De 960001 DA à 1920000 DA : 30%</li> <li>- De 192001DA à 3480000DA : 33%</li> <li>- Supérieure à 3480000DA : 35%</li> </ul> | Avant le 20 du mois concerné |
| <b>CNAS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CNAS : 26%</li> <li>- CNAS handicapé : 13%</li> <li>- CNAS ANEM : 6%</li> </ul>   | Avant le 30 du mois          |

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

### **2.3 La validation des constats**

Les constatations de l'auditeur sont discutées avec l'audité en présence de son responsable hiérarchique. Le responsable du service paie est informé au fur et à mesure de l'audit sur tout dysfonctionnement constaté par l'auditeur, ce qui permet de valider les constatations et de formuler les recommandations appropriées.

### **2.4 Les recommandations**

Au vu des constatations d'audit du service paie, il est recommandé de :

- Mettre à jour la procédure de gestion de paie tout en intégrant les étapes et les formulaires nécessaires au bon fonctionnement des activités du service paie et de remplacer « l'état de mandatement » par « établissement d'un mandat de paiement » signé par toute personne ordonnant le paiement des salaires de l'entreprise.
- Au chef de service paie, de veiller à la signature, par la structure ou direction concernée, des états nécessaires à l'établissement de la paie et de rejeter toute notification, état ou décision ne répondant pas à ces critères (cf. procédure « gestion de la paie »).
- Au chef de service paie de compléter les enregistrements des formulaires figurant dans le dossier de la paie de chaque mois.
- Au chef de service paie de classer dans ces dossiers (chaque mois de salaire) une copie du mandat de paiement signé par toute personne ordonnant le paiement des salaires.
- Au chef de service paie d'uniformiser le classement des dossiers de la paie, en utilisant des sous-chemises pour séparer les données d'entrées et de sorties utilisées pour l'élaboration de la paie (états d'absences, notes, décisions, journal de paie, centralisateur général, etc.).
- Au chef de service paie de valider tous les états établis par un cachet rond du service avant ventilation et archivage du dossier de la paie du mois concerné.
- Au chef de service paie de faire ressortir sur les fiches de paie et sur le journal de paie le classement de chaque employé servant à l'établissement de la paie.
- Au DARH, compte tenu des différentes ruptures de contrats, de transmettre mensuellement au service paie la liste des travailleurs ouvrant droit à une rémunération (paie). Cet état doit être validé et signé par le DARH.

### **3. La phase de conclusion**

La phase de conclusion est la phase qui permet à l'auditeur de présenter les résultats des tests effectués lors de la phase de réalisation et de formuler des recommandations appropriées.

#### **3.1 La réunion de clôture**

À la fin de la mission d'audit interne, une réunion de clôture est organisée au niveau de la DARH. En présence de :

- L'auditeur ;
- Le DARH ;
- Le chef service paie.

Cette réunion a été pour objectif de :

- Communiquer les résultats de la mission d'audit ;
- Valider les constatations ;
- Présenter les recommandations.

#### **3.2 Le rapport final d'audit**

Conformément aux normes d'audit interne, le chef de la cellule d'audit interne de l'UBA.CO élabore un rapport définitif de la mission d'audit interne.

Le rapport élaboré contient les éléments suivants :

- Introduction ;
- Les objectifs de la mission d'audit effectuée ;
- Le domaine d'audit ;
- Une Synthèse ;
- Les constats d'audit ;
- Les recommandations ;
- La conclusion.

#### **3.3 Les réponses sur les recommandations de l'audit**

Après la diffusion du rapport final de la mission d'audit aux destinataires appropriés, l'auditeur a reçu des réponses de la DARH sur la mise en application des recommandations faites lors de la mission d'audit interne du service paie.

#### **4. Discussion des résultats et réponses sur les hypothèses**

Lors de notre stage pratique, nous avons constaté que la fonction d'audit interne est une fonction nouvellement créée au sein de l'URBACO, elle est directement rattachée à la direction générale, ce qui garantit son indépendance.

La mission d'audit a un large champ d'interventions, elle peut être réalisée au sein de toutes les activités et opérations de l'entreprise selon les besoins de celle-ci.

La mission d'audit interne se déroule conformément aux normes internationales d'audit interne en trois grandes phases : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

L'auditeur interne s'appuie sur la documentation et les entretiens pour la prise de connaissance de l'entité à auditer.

L'auditeur interne effectue des tests pour évaluer le fonctionnement du service audité et fournit ensuite des recommandations appropriées.

Les recommandations fournies par l'auditeur permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entité auditée.

L'évaluation du système de contrôle interne permet d'identifier ses forces et ses faiblesses.

Un rapport final de la mission d'audit doit être diffusé aux parties concernées, il peut être un outil fiable pour la prise de décision.

À travers notre recherche théorique et le stage pratique, nous avons pu confirmer ou infirmer les hypothèses formulées dans l'introduction.

**Hypothèse 1 :** « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet l'évaluation des opérations et la formulation de recommandations en vue d'améliorer la performance de l'entreprise ». Est confirmée, car :

L'indépendance de la fonction d'audit et l'objectivité des auditeurs sont requises dans l'exécution de leur travail qui consiste à évaluer le niveau de conformité et d'efficacité de l'entité audité afin de pouvoir formuler des recommandations appropriées.

**Hypothèse 2 :** « La mission d'audit interne est réalisée selon une méthodologie rigoureuse basée sur des normes internationales et utilisant des outils et techniques spécifiques ». Est confirmé, car :

La mission d'audit est réalisée conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, en commençant par la phase de préparation de la mission, qu'il s'agit de la prise de connaissance de l'entité à auditer suivie de la phase de réalisation qui permet de comparer ce qui devrait être et ce qui est réellement et de fournir des recommandations, et se terminant par la phase de conclusion, qui contient l'élaboration du rapport final de la mission et le suivi des actions correctives. Tout cela se fait à l'aide d'outils de description et d'interrogation spécifiques.

**Hypothèse 3 :** « L'audit interne peut contribuer à améliorer la qualité de la gestion de la paie en fournissant des recommandations ». Est confirmée, car :

Lors de la mission d'audit effectuée au sein du service paie, nous avons vérifié le niveau de conformité du processus de la paie à la réglementation et puis fourni des recommandations en vue de mettre en place des actions correctives pour améliorer la qualité de la gestion du service.

En conclusion, nous avons des recommandations pour améliorer le processus d'audit interne au sein de l'URBACO :

- ✓ Mettre à jour les procédures.
- ✓ Identifier et évaluer les risques de l'entité à auditer.
- ✓ Décrire clairement le programme de travail de chaque mission d'audit.
- ✓ Mettre en place et formaliser les documents et les fiches nécessaires (les questionnaires, les fiches de test, les FRAP...).
- ✓ Mettre en place un processus de surveillance régulière de l'avancement des actions correctives.
- ✓ Fixer un délai de mise en œuvre des recommandations fournies.
- ✓ Mener des formations professionnelles continue pour les auditeurs pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances.
- ✓ Dématérialiser les documents.

### **Conclusion du chapitre III**

Dans ce chapitre nous avons présenté notre étude de cas qu'il s'agit de la conduite d'une mission d'audit interne au sein de l'URBACO.

Nous avons effectué la mission d'audit au sein du service paie, et il était nécessaire de réaliser des tests afin d'évaluer le niveau de conformité du processus de paie avec les règles et procédures établies, ce qui nous a permis de déduire le dysfonctionnement et de faire des recommandations appropriées.

L'audit des différentes rubriques de la paie nous a permis de constater que tous les calculs sont corrects et que les documents de paie respectent dans une certaine mesure les lois et règlements en vigueur au sein de l'URBACO.

Les recommandations de l'auditeur interne portent davantage sur l'aspect organisationnel du service paie.

## **Conclusion générale**

L'audit interne est une fonction qui a beaucoup évolué ces dernières années. Au fil des années, elle a su trouver sa place parmi les entreprises algériennes. Quand une entreprise ou une structure va mal, les responsables demandent une mission d'audit interne, car elle joue un rôle important, notamment dans l'évaluation du système de contrôle interne. Mais peu de gens connaissent la bonne méthodologie pour mener à bien cette mission.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons tenté de répondre à notre problématique : « **Comment se déroule une mission d'audit interne au sein d'une entreprise ?** ».

Pour ce faire l'objet de notre étude consiste à cerner les deux volets de la mission de l'audit interne, l'un théorique présenté dans deux chapitres dont le premier était un chapitre introductif où nous nous sommes intéressés à la présentation de différentes notions, liées à l'audit interne dans son cadre général, et le deuxième traitait la conduite d'une mission d'audit interne, ses étapes et la manière de sa mise en œuvre, quant à l'autre volet c'est la pratique élaborée en chapitre trois grâce à un cas d'application effectué au sein du service paie durant un stage pratique au sein d'un Centre d'Études et de Réalisation en Urbanisme Constantine URBACO, durant lequel on a pris une vue plus claire de la réalisation de la mission d'audit interne.

La fonction d'audit interne est une activité indépendante et objective qui peut être exercée au sein de toute entreprise, tout service et toute opération et elle se distingue des autres activités de contrôle tel que le contrôle de gestion, l'inspection, le contrôle interne et l'audit externe.

Les auditeurs internes exécutent deux catégories d'activités : les activités d'assurance et les activités de conseil, qui peuvent être centrées sur les contrôles et/ou sur les performances. Pour ces deux catégories d'activités, le déroulement de la mission doit respecter les principes et les normes de qualification et de fonctionnement liées à cette activité.

Toute mission d'audit interne commence essentiellement par une étude préalable afin d'identifier et d'évaluer les risques auxquels l'entité à auditer peut-être confrontée. Puis il se rend sur le terrain pour vérifier et évaluer la conformité et l'efficacité du fonctionnement de ce

système et rédige enfin un rapport final de la mission en formulant des recommandations appropriées, en utilisant des outils et des techniques spécifiques pour chacune de ces phases.

La fonction d'audit est devenue un outil indispensable au sein de toutes les entreprises en raison de son rôle primordial pour assurer la bonne organisation, le bon fonctionnement des services et la bonne application des règles et procédures établies par la direction générale.

L'illustration de la démarche de la mission d'audit interne à laquelle on a pris part au cours de notre stage pratique dans le service paie, nous a permis après avoir pris connaissance et évaluer le contrôle interne, de détecter les zones de risque lié au traitement de paie et de fournir des recommandations afin d'améliorer la gestion de paie.

Pour conclure, nous avons jugé indispensable de donner quelques recommandations à l'entreprise URBACO, afin d'améliorer l'activité de l'audit interne :

- Mettre à jour la procédure d'audit interne, car elle n'est pas appliquée en totalité.
- L'identification et l'évaluation des risques de l'entité à auditer avant de se rendre sur le terrain.
- L'élaboration d'un programme de travail pour chaque mission d'audit.
- Mettre en place et formaliser les documents et les fiches nécessaires (les questionnaires, les fiches de test, les FRAP...).
- Mettre en place un processus de surveillance régulière de l'avancement des actions correctives, car nous constatons que l'auditeur n'a pas le droit de faire un suivi des actions correctives qu'après une démarche d'une mission d'audit interne, appelé une mission de suivi.
- Fixer un délai de mise en œuvre des recommandations fournies.
- Mener des formations professionnelles continue pour les auditeurs pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances.

Comme toute recherche, notre étude comporte un certain nombre de limites, celles-ci doivent être soulignées pour une meilleure compréhension de la portée de nos conclusions :

- Notre recherche n'a concerné qu'une seule entreprise, ce qui nous a empêchés d'avoir une vision claire des pratiques d'audit interne des entreprises algériennes.
- La faiblesse de l'échantillon étudié, l'élargissement de l'échantillon de recherche aide certainement à obtenir des résultats plus convaincants et valides.
- Le manque de temps dû à la difficulté de trouver un lieu de stage nous a empêchés d'effectuer plusieurs missions d'audit au sein de différents services.
- Le manque de lois et de textes algériennes régissant la profession d'audit interne.

Néanmoins, cette recherche peut être considérée comme un point de départ pour d'autres études et recherches, nous posons donc la problématique suivante : est-il possible de réaliser une mission d'audit interne à distance ?

# Bibliographie

## Ouvrages

- ✓ BERTIN(Elisabeth), Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, édition EYROLLES, Paris, 2007.
- ✓ BOUDRIGA (Zeid) : L'audit interne : organisation et pratique, édition AZURITE, Tunisie,2012.
- ✓ KHELASSI. R : Les applications de l'audit interne, édition Dar Houma, Alger, 2010.
- ✓ MURDOCK ( HERNAN): Operational Auditing Principles and Techniques for a Changing World, edition Dan Swanson ,2017.
- ✓ NZECHUKWU (Patrick Onwura): Internal Audit Practice from A to Z, 1ère edition, édi. Dan Swanson ,2017.
- ✓ OBERT (R) et MAIRESSE(M-P): Comptabilité et audit ,édition 2ème ,édi.DUNOD, Paris, 2009.
- ✓ PICKETT (K.H. Spencer): The Internal Auditor at Work, edition WILEY, Canada,2004.
- ✓ PICKETT (K.H. Spencer): THE ESSENTIAL HANDBOOK OF INTERNAL AUDITING, 3<sup>ème</sup> edition, édi. WILEY, UK,2010.
- ✓ RENARD (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne , 8ème édition ,édi. EYROLLES, Paris ,2013.
- ✓ RIDING(K), J SOBEL(P), L. ANDERSON(U) : Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, 3ème édition, édi. EYROLLES, Paris, 2015.
- ✓ SCHICK (P), VERA(J), BOURROUHOUILH-PAREGE(O) : Audit interne et référentiel de risque, 2ème édition, édi. Dunod, Paris, 2014.
- ✓ SCHICK (Pierre) : Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, édition Dunod, Paris,2007.
- ✓ YVON (Mougin) : Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD, édition AFNOR, France,2008.

## **Travaux universitaires**

- ✓ BELAKAB (Aziz) : La fonction d'Audit interne dans l'entreprise algérienne Cas Sonatrach, mémoire de Post-Graduation Spécialisée en Audit et Contrôle. Oran, 2010.
- ✓ CHEKROUN (Meriem) : Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, thèse de doctorat en science de gestion LMD, 2014, Tlemcen.

## **Reuves et articles périodiques**

- ✓ The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.
- ✓ IFACI, code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, 2009.
- ✓ IFACI, Code déontologie, édition 2017.
- ✓ Institut français de l'audit et du contrôle internes, *Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit*, édition 2013.
- ✓ IFACI, *Perspectives internationales - l'audit interne et l'audit externe*, 2013.

## **Textes réglementaires**

- ✓ Décision N°002 Du 04 Février 2016 du ministère des Finances, portant normes algériennes d'audit.
- ✓ Décision N°150 du 11 Octobre 2016 du ministère des Finances, portant normes algériennes d'audit.
- ✓ Décision N°23 Du 15 Mars 2017 du ministère des Finances, portant normes algériennes d'audit.
- ✓ Article N°02 du 17 Mars 2017, ministère de Finances.
- ✓ La loi 90-11 du 21 AVRIL 1990 qui traite des cas concernant la paie.

## **Sites web**

- ✓ <https://cn-cncc.dz> , Consulté le 24/04/2022.
- ✓ <https://www.theia.org> , Consulté le 20/04/2022.
- ✓ <https://www.ifaci.com> , Consulté le 07/04/2022.

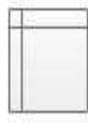
- ✓ <https://docs.ifaci.com> , Consulté le 05/04/2022.
- ✓ <https://www.deepl.com> .
- ✓ <https://z-lib.org>.

### **Autres**

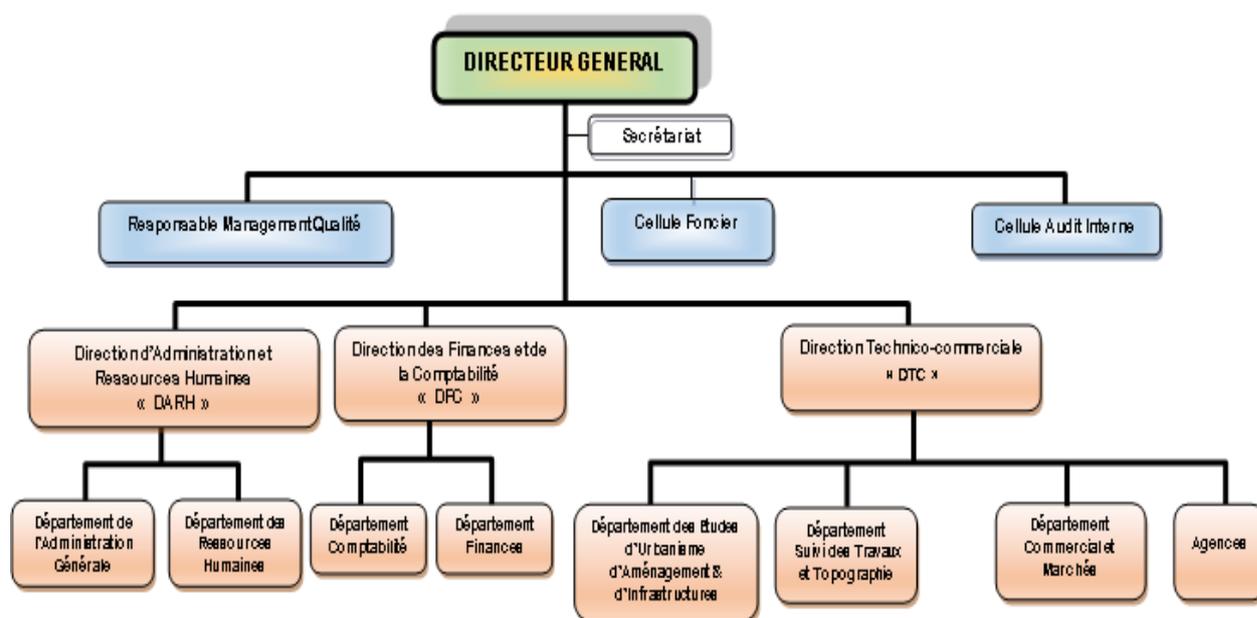
- ✓ Documents interne de l'URBACO.
- ✓ Dictionnaire Larousse.

## Annexe N° 01 : La signification des symboles de diagramme de circulation

### Formes de diagramme de flux simple

|   |   |   |   |   |  |   |   |   |
|---|---|---|---|---|--|---|---|---|
|    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Processus   | Décision  | Document  | Données   | Début ou ...  | Sous-pro...  | Processus...  | Début 1   | Début 2   |
|    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Personne 1  | Personne 2  | Oui ou Non  | Base de ...   | Stockage ...  | Stockage ...   | Données ...   | Données ...   | Entrée m...   |
|    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Carte   | Microforme  | Retard  | Visualisati...  | Opératio...   | Préparation  | Mode pa...  | Limite de ...   | Terminais...  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Référence...  | Référence...  | Formes d...   | Auto haut...  | Lien dyna...  | Lien courbé  | Branche r...  | Légende   |   |

## Annexe N°02 : Organigramme de l'URBACO



## Annexe N° 03 : Programme annuel d'audit

### PROGRAMME D'AUDIT INTERNE DE L'EXERCICE 2021

| N° | Champs d'audit                      | Structures à auditer             | Segments à auditer  | Objectifs de l'audit   | Résultats attendus   | Périorité |
|----|-------------------------------------|----------------------------------|---|--|--|-----------|
| 1  | Gestion de la promotion immobilière | Chef d'agence d'OEB              | Les certificats de conformités des programmes de la promotion immobilière.  | Cerner les problèmes rencontrés pour l'acquisition des Certificats de conformité.  | Démarches à suivre pour l'acquisition des certificats de conformité  | Févr      |
| 2  | Gestion des Ressources Humaines     | Service du personnel/DARH        | Recrutements, classification, fiches de postes, assiduité, progression professionnelle, indemnités, retenues, frais de missions, adhésion aux activités sociales (œuvres sociales, mutuelle, déclaration accident de travail, congé de maladie et maternité, activation carte CHIFFA), conformité des actions de formation et d'apprentissage, du nombre d'apprentis et des employés à handicap, dossier de retraite. | Application des clauses des conventions : de branche et/ou collective, tenue des registres légaux, expressions des renouvellements de contrats, états d'assiduité, soubassements des augmentations et retenues, états des activités sociales, états de suivi et des déclarations de formations et d'apprentissage. | Conformité du mode de gestion des ressources humaines, application de la loi et des procédures et/ou processus.  | Ma        |
| 3  | Traitement de paie                  | Service paie (DARH) /DFC         | Conformité des salaires attribués, des indemnités, des retenues et IRG appliquées, des régularisations probables.   | Soubassements nécessaires et utiles pour la confection de la paie, logiciel de traitement de la paie, journal de paie et livre légal de paie.  | Conformité du mode de traitement de la paie et des salaires ressortis, barème et retenues appliquées, augmentations attribuées.  | Avr       |
| 4  | Gestion des clients                 | Département commercial (DTC)/DFC | Facturation des ventes, définition des créances par clients et par projet, définition des produits finis, semi-finis et production stockée et mode de déstockage. (Compte 411)  | Etats d'avancement (production, état de facturation, état de créances, soubassements (PV d'approbation, conformité, PV de réception provisoire et définitive, réserves, bordereau d'envoi, lettres de relance, mise en demeure de paiement), dossiers d'affaires, PV de vente aux enchères, prix de cession.       | Conformité du suivi du porte feuille clients, chiffres d'affaires, encaissements, créances, recouvrement, demandes de restitution et/ou mains levées, mise en demeure de paiement. | Ma        |

| N°   | Champs d'audit  | Structures à auditer  | Segments à auditer  | Objectifs de l'audit  | Résultats attendus   | Période |
|--|---|---|---|---|--|---------|
| 5  | Gestion de la Trésorerie                                    | Direction des finances et de la comptabilité                                    | Banques, caisses, lignes de crédit, découvert bancaire.   | Livres de banque et de caisse, états de rapprochement, tableau des flux de trésorerie, concours et crédits bancaires, plan de trésorerie, indicateur de trésorerie.   | Conformité du mode de gestion et de suivi de la trésorerie.  | Juin    |
| <b>Bilan d'Audit Interne Semestriel et Suivi des Recommandations</b> |   |   |   |   |  |         |
| 6  | Gestion des œuvres sociales                                 | CP & COS / DFC  | Activités des œuvres sociales   | Convention de gestion des œuvres sociales de l'EPE URBA.CO Spa, tenue d'une comptabilité générale, livres de banque et caisse, PV de réunions, registre et convention de prêts.                                     | Conformité du mode de gestion des activités sociales.  | Septemb |
| 7  | Suivi du patrimoine   | Cellule foncier (DG) / DARH/DFC   | Inventaires, VNC, actes de propriété, suivi des dossiers.   | Démarche pour la sauvegarde du patrimoine.  | Conformité du mode de suivi du patrimoine.   | Octobr  |
| 8  | Mode de gestion des prestations études et suivi des travaux | Département études/ service suivi des travaux/ Département commercial/ DTC /DFC | Plan de charges études et suivi et contrôle des travaux, chargés d'études, équipes de projet, satisfaction clients. | Etats d'avancements des projets, levés de réserves clients, application des clauses contractuelles, rapports d'activités, classements et archivages des dossiers des projets, facturation, difficultés rencontrées. | Conformité du mode de gestion des projets, application des clauses contractuelles, application des procédures et/ou processus. | Novemb  |
| 9  | Passation des Marchés et établissements des soumissions     | Département commercial (DTC) /DFC   | Marchés conclus.  | Suivi de la procédure de passation des marchés (expression des besoins, établissement du CDC et des contrats), les démarches d'établissement de soumissions et d'obtentions de marchés.                             | Conformité du mode de passation de marchés et des soumissions établies.  | Décemb  |
| <b>Bilan d'Audit Interne Annuel et Suivi des Recommandations</b>     |   |   |   |   |  |         |
| <u>Avis, Remarques et/ou Propositions du Directeur Général :</u>     |   |   |   |   | <u>Emargement du Directeur Général</u>   |         |
|  |   |   |   |   |  |         |

## Annexe N° 04 : La mettre de mission



**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville**

**Agence Nationale de l'Urbanisme**

**EPE URBACO Spa**

Centre d'études et de réalisations en urbanisme de Constantine

E-mail : [urbacirta@yahoo.fr](mailto:urbacirta@yahoo.fr)



### Lettre de Mission

Fait à Constantine, le .....

**DIRECTION GENERALE**

**Cellule Audit Interne**

**N°...../AI/2021**

#### **Destinataires :**

- Chef de service paie S/C Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines

**Objet :** Mission d'Audit interne portant sur la gestion des ressources humaines.

Conformément au programme annuel d'intervention de l'Audit interne de l'exercice 2021, approuvé par le Conseil d'Administration, et dans le cadre de sa mise en œuvre par la Direction Générale, la Cellule Audit Interne est chargée de **l'Audit de Traitement de la paie**.

Les objectifs généraux de cette mission sont :

- 1) Conformité du mode de traitement de la paie et des salaires ressortis ;
- 2) Application de la loi et des procédures et/ou processus ;

Cette mission d'Audit interne sera conduite par Mme SAHLI chef de mission.

La mission se déroulera du **23/05/2021** au **06/06/2021**. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la période sus citée.

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Je vous demande par conséquent de prendre toutes les dispositions nécessaires à l'effet de garantir l'aboutissement et la réussite de cette mission.

**LE DIRECTEUR GENERAL**

## Annexe N°05 : Questionnaire de prise de connaissance

| Qui  | Quoi   | Quand   | Comment   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui fixe le salaire de base ?</li> <li>- Qui décide l'octroi des avances et des prêts ?</li> <li>- Qui contrôle les états d'absences, les frais de mission ?</li> <li>- Qui établit le journal de paie ?</li> <li>- Qui valide le journal de paie ?</li> <li>- Qui rembourse les déclarations sociales et fiscales ?</li> <li>- Qui fait le contrôle et le rapprochement ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les éléments intégrants dans la paie ?</li> <li>- Quels sont les référentiels suivis ?</li> <li>- Quelles sont les missions attribuées au service paie ?</li> <li>- Quels sont les livres légaux que le service de paie doit élaborer ?</li> <li>- Quels sont les documents nécessaires pour établir le journal de paie ?</li> <li>- Quels sont les documents que le service paie doit diffuser ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le délai convenu pour diffuser la paie ?</li> <li>- Quand les calculs de paie sont-ils vérifiés ?</li> <li>- Quand sont effectuées les déclarations sociales et fiscales ?</li> <li>- Quand les contrôles et les rapprochements sont-ils effectués ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est calculée la paie de personnel ?</li> <li>- Comment sont effectués les contrôles et les rapprochements ?</li> <li>- Comment sont calculées les retenues sur salaires ?</li> </ul> |

## Annexe N°06 : Questionnaire de contrôle interne

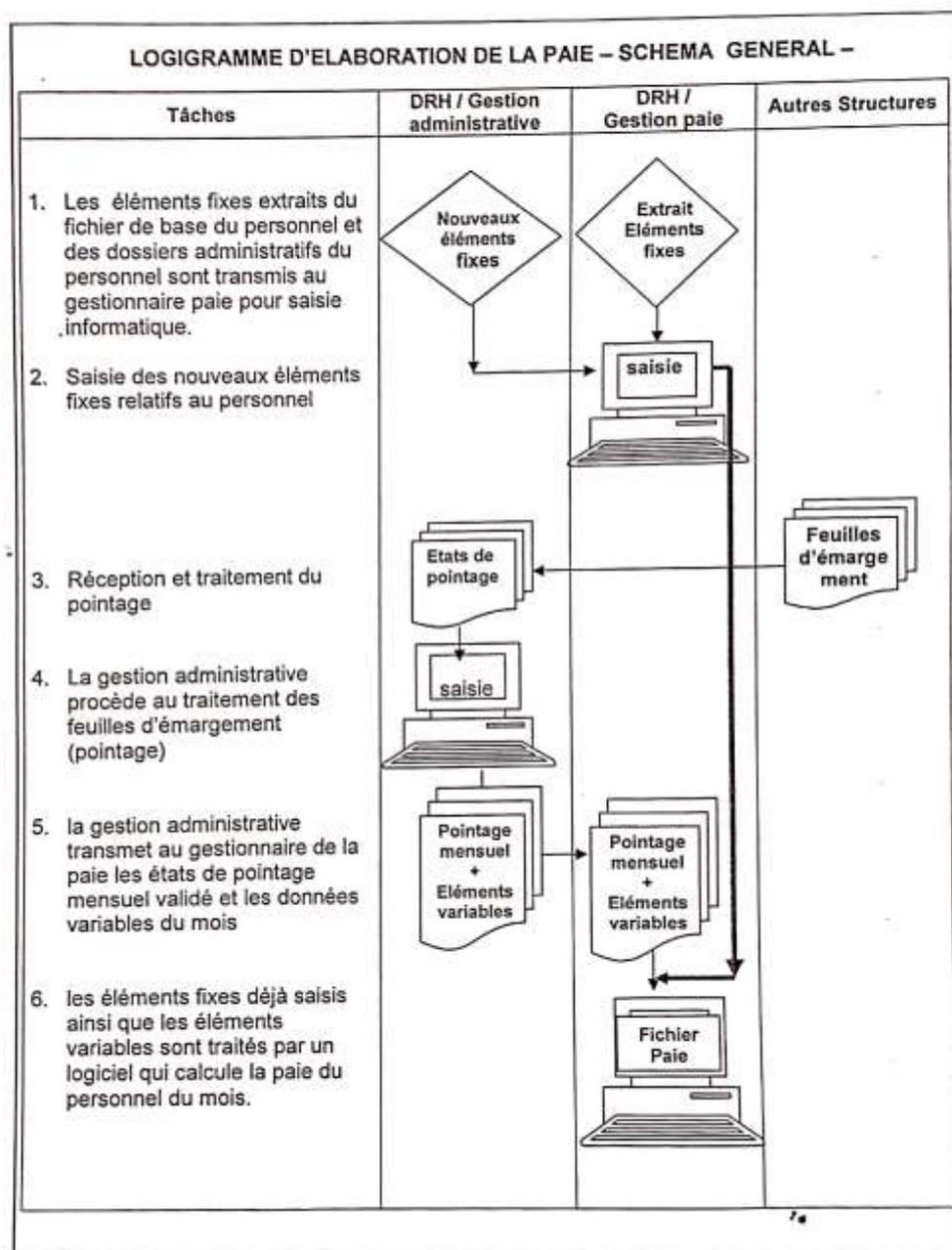
| Question   | Oui | Non | Observation |
|--|-----|-----|-------------|
| Existe-t-il un organigramme de l'entreprise ?  |     |     |             |
| Les fonctions sont-elles clairement définies pour chaque tâche ?   |     |     |             |
| Existe-t-il un fichier du personnel contenant pour chaque employé :<br>-photo ?<br>-date de recrutement ?<br>-classement ?<br>-détail des retenues ?<br>-fiche d'évaluation des performances ?<br>- contrat de travail ?<br>-détail des primes ?<br>-décision de promotion ? |     |     |             |
| Les augmentations des salaires sont-ils régulièrement rapprochés du fichier individuel ?   |     |     |             |
| L'accès au fichier personnel est-il protégé ?  |     |     |             |
| Les personnels chargés de la gestion de paie ont-ils une formation appropriée ?  |     |     |             |
| Existe-t-il un manuel des procédures spécifique au domaine ?   |     |     |             |
| Les opérations sont-elles réalisées en respect des procédures internes ?   |     |     |             |
| Les informations dont dispose le gestionnaire de paie, sont-elles contrôlées et validées ?   |     |     |             |
| Les modifications du fichier sont-elles soumises à autorisation d'un responsable désigné ?   |     |     |             |
| Les heures supplémentaires sont-elles approuvées par un responsable avant l'intégration dans la paie ?   |     |     |             |
| Les données d'entrées de la paie sont-elles transmises dans le temps ?   |     |     |             |
| Les informations concernant les salariés sont-ils transmis en totalité :<br>-Nbr d'employé du mois concerné<br>-contrat de travail<br>- décision d'augmentation ou de modification du poste  |     |     |             |
| L'octroi de prêts ou d'avances sur salaire est-il soumis à l'autorisation d'un responsable ?   |     |     |             |
| La retenue sur salaire des prêts ou avances est-elle conditionnée ?  |     |     |             |
| Effectue-t-on des contrôles sur les calculs de la paie ?   |     |     |             |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Les bulletins de paie font-ils l'objet d'un contrôle permettant de vérifier que les bases et taux utilisés sont corrects ? |  |  |  |
| Ces contrôles sont-ils effectués sur les bulletins de paie avant leur approbation et envoi ?                               |  |  |  |
| Les retenues et les avances sur salaires sont-elles vérifiées avant tout traitement dans le bulletin de paie ?             |  |  |  |
| Les provisions pour charges à payer sur salaires sont-elles rapprochées des charges réelles ?                              |  |  |  |
| Y a-t-il rapprochement entre le journal de paie et les bulletins de paie ? Entre le journal de paie et le grand livre ?    |  |  |  |
| La différence entre la masse salariale par mois est-elle justifiée ?   |  |  |  |
| Les rapports de mission sont-ils transmis avec les ordres de mission ?   |  |  |  |
| La fréquence de transmission des bulletins de paie est-elle définie ?  |  |  |  |
| Le paiement de la CNAS est-il régulier ?   |  |  |  |
| Le paiement des impôts est-il régulier ?   |  |  |  |
| La transmission des bulletins de paie à la comptabilité fait-elle l'objet d'enregistrement ?                               |  |  |  |

## Annexe N°07 : Logigramme d'élaboration de la paie au sein de l'URBACO

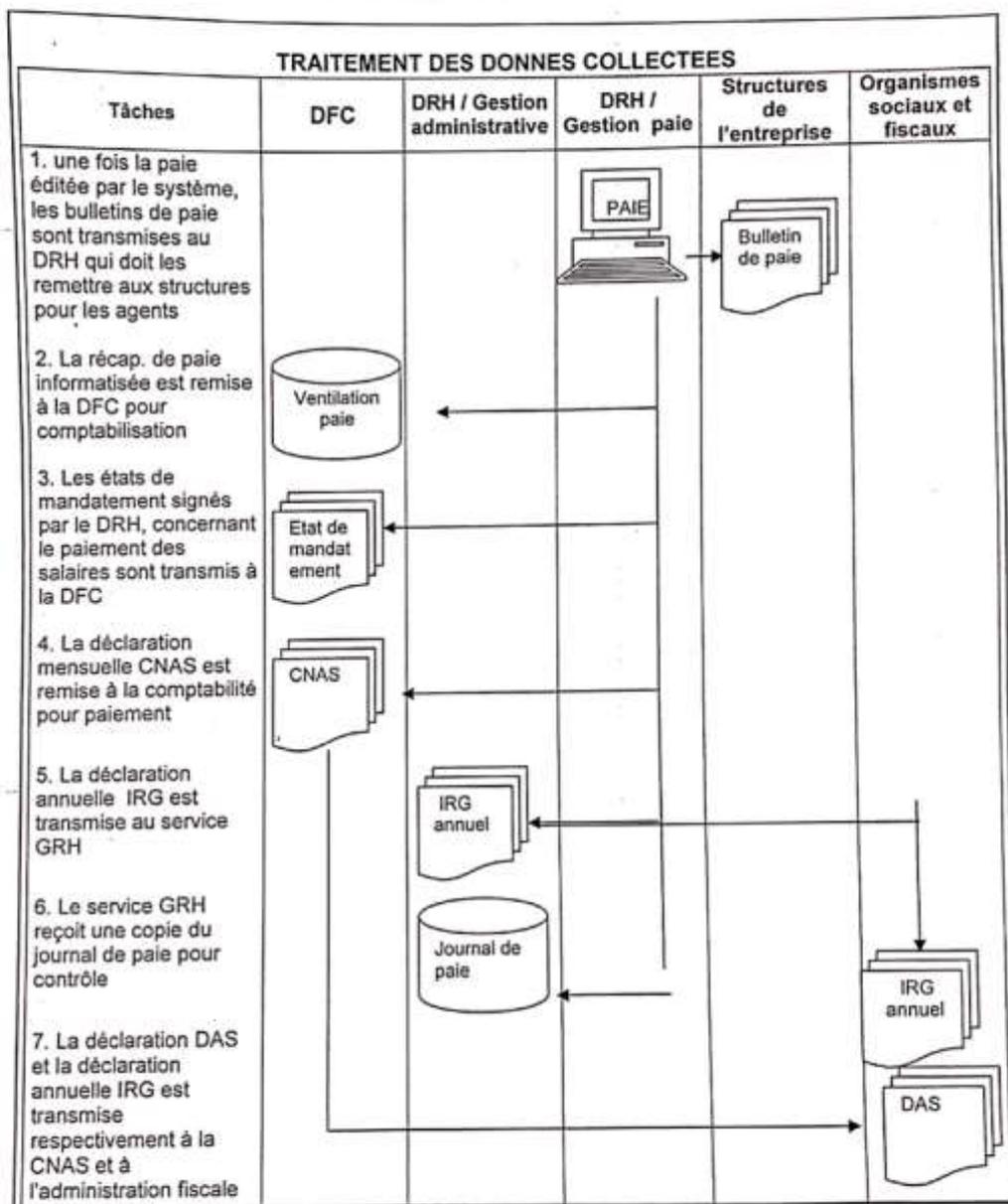
|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MANUEL DE PROCEDURES DE<br/>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> | Edition de : 04/2014          |
|   | <b>GESTION DE LA PAIE</b>  | Version : 01<br>Page : 4 / 11 |

### 6. LOGIGRAMME (Schéma général)



Annexe N°08 : Logigramme de traitement des données collectées au sein de l'URBACO

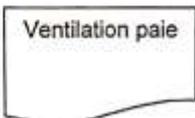
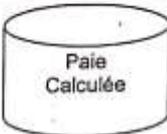
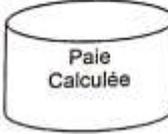
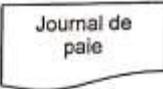
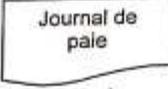
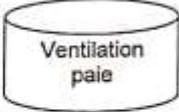
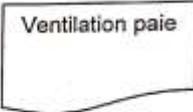
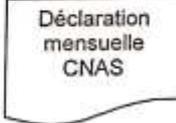
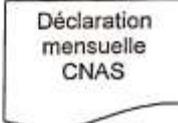
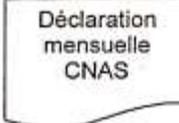
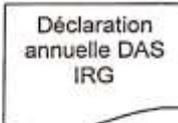
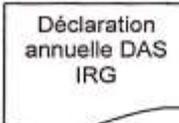
7.2. Traitement des données collectées :



Annexe N°09 : L'archivage des états après paie au sein de l'URBACO

|   |  |                                |
|---|--|--------------------------------|
|  | <b>MANUEL DE PROCEDURES DE<br/>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> | Edition de : 04/2014           |
|   | <b>GESTION DE LA PAIE</b>  | Version : 01<br>Page : 11 / 11 |

9. ARCHIVAGE DES ETATS EDITES PAR L'APPLICATION PAIE

| Tâches                         | STRUCTURES  |  |   |
|--------------------------------|---|--|---|
|                                | DFC   | DRH  | Structure informatique  |
| ARCHIVAGE DES ETATS APRES PAIE |    |    |    |
|                                |    |    |    |
|                                |  |   |   |
|                                |  |  |   |
|                                |   |  |  |
|                                |   |  |  |

# Table des matieres

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des annexes

|  |          |
|--|----------|
| <b>Introduction générale</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>Chapitre I : Généralités sur l’audit interne</b> .....                              | <b>4</b> |
| <b>Introduction du chapitre I</b> .....  | <b>5</b> |
| <b>Section 1 : Concepts fondamentaux de l’audit interne</b> .....                      | <b>6</b> |
| 1. Évolution et définition de l’audit interne .....                                    | 6        |
| 1.1 Naissance et évolution de la fonction d’audit interne .....                        | 6        |
| 1.2 Définition de l’audit interne .....  | 8        |
| 2. Les caractéristiques et les objectifs de l’audit interne .....                      | 9        |
| 2.1 Les caractéristiques de l’audit interne .....                                      | 9        |
| 2.2 Les principaux objectifs de l’audit interne .....                                  | 11       |
| 3. Le champ d’application d’audit interne .....  | 11       |
| 3.1 Le classement d’audit interne par objectif (nature) .....                          | 12       |
| 3.1.1 L’audit de conformité (de régularité) .....                                      | 12       |
| 3.1.2 L’audit d’efficacité .....   | 13       |
| 3.1.3 L’audit de management .....  | 13       |
| 3.1.4 L’audit de stratégie .....   | 14       |
| 3.2 Le classement d’audit interne par destination .....                                | 14       |
| 3.2.1 L’audit opérationnel .....   | 15       |
| 3.2.2 L’audit comptable et financier .....   | 15       |
| 4. Les normes d’audit interne .....  | 16       |
| 4.1 Le cadre déontologie .....   | 16       |
| 4.1.1 Le principe d’intégrité .....  | 17       |
| 4.1.2 Le principe d’objectivité .....  | 17       |
| 4.1.3 Le principe de confidentialité .....   | 17       |
| 4.1.4 Le principe de compétence .....  | 18       |
| 4.2 Les normes internationales de la pratique professionnelle de l’audit interne ..... | 18       |
| 4.2.1 Les normes de qualification .....  | 18       |
| 4.2.2 Les normes de fonctionnement .....   | 21       |
| 4.2.3 Les normes de mise en œuvre .....  | 24       |
| 4.3 Les normes algériennes d’audit (NAA) .....   | 24       |
| 4.3.1 Les premières quatre normes algériennes d’audit .....                            | 24       |
| 4.3.2 Les deuxièmes quatre normes algériennes d’audit .....                            | 25       |
| 4.3.3 Les troisièmes quatre normes algériennes d’audit .....                           | 26       |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4 L'utilité de la mise en place des normes pour la pratique d'audit interne ..... | 27        |
| <b>Section 2 : Le positionnement de la fonction d'audit interne .....</b>           | <b>28</b> |
| 1. L'audit interne et l'inspection .....  | 28        |
| 1.1 Les points de divergences .....   | 28        |
| 1.2 La relation entre l'audit interne et l'inspection .....                         | 29        |
| 2. L'audit interne et le contrôle de gestion .....                                  | 29        |
| 2.1 Les points de ressemblances.....  | 30        |
| 2.2 Les points de divergences .....   | 30        |
| 2.3 La relation entre l'audit interne et le contrôle de gestion.....                | 31        |
| 3. L'audit interne et l'audit externe .....   | 31        |
| 3.1 Les points des divergences .....  | 31        |
| 3.2 La relation entre l'audit interne et l'audit externe.....                       | 32        |
| 4. L'audit interne et le contrôle interne.....                                      | 33        |
| 4.1 Les points de divergences .....   | 33        |
| 4.2 La relation entre l'audit interne et le contrôle interne .....                  | 34        |
| 5.L'audit interne et le risque management.....                                      | 34        |
| 5.1 Les points de ressemblances.....  | 34        |
| 5.2 Les points de divergences .....   | 35        |
| 5.3 La relation entre l'audit interne et le Risk management .....                   | 35        |
| 6. L'audit interne et le consultant externe.....                                    | 36        |
| 6.1 Les points de divergences.....  | 36        |
| 6.2 La relation entre l'audit interne et le consultant externe .....                | 36        |
| <b>Conclusion du chapitre I.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Chapitre II : Conduite d'une mission d'audit interne .....</b>                   | <b>38</b> |
| <b>Introduction du chapitre II .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Section 1 : Principes et outils de la mission d'audit interne .....</b>          | <b>40</b> |
| 1. Définition et catégories de la mission d'audit interne .....                     | 40        |
| 1.1 La définition de la mission d'audit interne.....                                | 40        |
| 1.2 Les catégories de mission d'audit interne .....                                 | 40        |
| 1.2.1 Mission d'assurance.....  | 40        |
| 1.2.2 Mission de conseil.....   | 41        |
| 2. Les principes fondamentaux de la méthodologie .....                              | 41        |
| 2.1 Simplicité.....   | 41        |
| 2.2 Rigueur .....   | 41        |
| 2.3 Relativité du vocabulaire.....  | 42        |
| 2.4 Adaptabilité .....  | 42        |
| 2.5 Transparence.....   | 43        |
| 3. Les outils de l'audit interne.....   | 43        |
| 3.1 Les outils d'interrogation .....  | 44        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.1.1 Les interviews .....   | 44        |
| 3.1.1.1 La méthode de l'interview .....  | 44        |
| 3.1.1.2 Les facteurs clés pour réussir un interview .....                          | 45        |
| 3.1.2 Échantillonnage statistique (sondage).....                                   | 46        |
| 3.1.3 Les techniques d'audit assistées par ordinateur CAATs .....                  | 47        |
| 3.1.3.1 La méthode d'application des outils CAATs .....                            | 47        |
| 3.2 Les outils de description.....   | 47        |
| 3.2.1 La grille d'analyse des tâches .....   | 48        |
| 3.2.2 Le diagramme de flux (de circulation).....                                   | 48        |
| 3.2.2.1 Les règles pour réussir un organigramme de flux .....                      | 49        |
| 3.2.3 L'observation .....  | 50        |
| 3.2.4 La piste d'audit.....  | 50        |
| 3.2.5 La circularisation.....  | 51        |
| <b>Section 2 : La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne .....</b> | <b>52</b> |
| 1. La phase de préparation .....   | 52        |
| 1.1 Le droit d'accès (ordre de mission).....                                       | 52        |
| 1.2 La prise de connaissances.....   | 53        |
| 1.3 L'identification et l'évaluation des risques .....                             | 55        |
| 1.3.1 L'identification des risques .....   | 55        |
| 1.3.2 L'évaluation des risques.....  | 56        |
| 1.4 Lettre de cadrage ou l'élaboration du référentiel .....                        | 56        |
| 2. La phase de réalisation.....  | 57        |
| 2.1 La réunion d'ouverture .....   | 58        |
| 2.1.1 L'organisation de la mission .....   | 58        |
| 2.1.2 Ordre du jour de la réunion .....  | 58        |
| 2.2 Le programme d'audit (de travail) .....  | 59        |
| 2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....                                | 60        |
| 2.4 Le travail sur le terrain .....  | 61        |
| 2.4.1 Les tests .....  | 61        |
| 2.4.1.1 Le processus de test .....   | 61        |
| 2.4.1.2 La stratégie de test .....   | 61        |
| 2.4.1.3 Les techniques de test .....   | 62        |
| 2.4.2 Documentation des constatations d'audit .....                                | 62        |
| 2.4.2.1 Les caractéristiques de constatations d'audit .....                        | 62        |
| 2.5 Les preuves d'audit.....   | 64        |
| 2.5.1 Catégories des preuves d'audit .....   | 65        |
| 2.6 La validation des constats et des conclusions .....                            | 65        |
| 3. La phase de conclusion .....  | 65        |
| 3.1 Le projet de rapport d'audit .....   | 66        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2 La réunion de clôture .....   | 66        |
| 3.2.1 Le déroulement de la réunion de clôture .....   | 67        |
| 3.3 Le rapport d'audit interne (le rapport définitif).....  | 67        |
| 3.3.1 Critères de rédaction .....   | 67        |
| 3.3.2 La structure du rapport d'audit .....   | 68        |
| 3.4 Le suivi des actions de progrès.....  | 69        |
| <b>Conclusion du chapitre II .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>Chapitre III : Cas pratique représentant le déroulement d'une mission d'audit interne .....</b>              | <b>71</b> |
| <b>Introduction du chapitre III.....</b>  | <b>72</b> |
| <b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>  | <b>73</b> |
| 1. Présentation de l'URBACO .....   | 73        |
| 1.1 Les missions principales de l'URBACO.....   | 73        |
| 1.2 L'organisation de l'URBACO.....   | 74        |
| 1.2.1 Direction générale .....  | 74        |
| 1.2.2 La direction des finances et de la comptabilité (DFC) .....   | 75        |
| 1.2.3 La direction de l'administration et des Ressources humaines (DARH).....                                   | 75        |
| 1.2.4 La direction Technico-Commerciale .....   | 76        |
| 2. Présentation de la cellule d'audit interne au sein de l'URBACO .....   | 76        |
| <b>Section 2 : La démarche d'une mission d'audit interne de la paie au sein de l'URBACO .....</b>               | <b>79</b> |
| 1. La phase de préparation .....  | 79        |
| 1.1 La lettre de mission .....  | 79        |
| 1.2 La prise de connaissance .....  | 80        |
| 1.2.1 Le contexte organisationnel du service de la paie .....   | 80        |
| 1.2.1.1 Les missions du chef de service paie.....   | 80        |
| 1.2.1.2 Les référentiels utilisés par le service de la paie .....   | 81        |
| 1.2.1.3 Les différentes rubriques de la paie.....   | 81        |
| 1.2.2 Le fonctionnement de service de paie.....   | 82        |
| 1.2.2.1 Collecte des données fixes et variables .....   | 82        |
| 1.2.2.2 Traitement des données collectées .....   | 82        |
| 1.2.2.3 Établissement et Édition de la paie du personnel .....  | 82        |
| 1.2.2.4 Distribution des bulletins de paie et ventilation des états aux différentes structures concernées ..... | 83        |
| 1.2.2.5 Contrôle de la paie .....   | 83        |
| 1.2.2.6 Archivage des états après paie.....   | 83        |
| 1.3 L'identification des risques .....  | 83        |
| 2. La phase de réalisation.....   | 84        |
| 2.1 La réunion d'ouverture .....  | 84        |
| 2.2 Le travail sur le terrain .....   | 85        |
| 2.2.1 La vérification du principe de séparation des tâches .....  | 85        |
| 2.2.2 L'organigramme et le manuel de procédures de gestion de la paie.....                                      | 87        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.2.3 Les éléments d'entrées du service paie.....                                      | 88         |
| 2.2.4 Les livres légaux du service paie .....  | 89         |
| 2.2.5 Les éléments sortant du service de paie et l'archivage des états après paie..... | 90         |
| 2.2.6 Les congés annuels.....  | 91         |
| 2.2.7 Vérification du calcul de salaire de base.....                                   | 92         |
| 2.2.8 Le Net à payer sur le bulletin de paie/ les états de paiement .....              | 93         |
| 2.2.9 Net à payer sur le livre de paie et sur les états de règlement .....             | 94         |
| 2.2.10 Traitement des avances sur salaire.....   | 95         |
| 2.2.11 Vérification des déclarations fiscales et sociales .....                        | 96         |
| 2.3 La validation des constats.....  | 97         |
| 2.4 Les recommandations .....  | 97         |
| 3. La phase de conclusion .....  | 98         |
| 3.1 La réunion de clôture.....   | 98         |
| 3.2 Le rapport final d'audit.....  | 98         |
| 3.3 Les réponses sur les recommandations de l'audit .....                              | 98         |
| 4. Discussion des résultats et réponses sur les hypothèses .....                       | 99         |
| <b>Conclusion du chapitre III.....</b>   | <b>101</b> |
| <b>Conclusion générale .....</b>   | <b>103</b> |
| <b>La bibliographie</b>  |            |
| <b>Les annexes</b>   |            |
| <b>La table des matières</b>   |            |