



RAPPORT DE PROJET DE FIN D'ETUDES

Pour l'Obtention du

Diplôme de Master Sciences et Techniques

Spécialité : Génie Mécanique et Productique

Sous thème :

L'audit interne dans l'industrialisation des nouveaux produits mécaniques

Présenté par :

EL AZZOUZI Abdelwahab

Encadré par :

- **ABOUCHITA Jalil**, Professeur département Génie Mécanique, FST Fès.
- **EL BAROUDI Bader**, Encadrant de la société (Responsable de bureau d'études).
- **TAKOK Ali**, Encadrant de la société (Responsable d'atelier d'usinage).

Effectué à : Hydromeca METAL

Soutenu le : 12 Juin 2017

Devant le jury :

- **Pr, ABOUCHITA Jalil**, Faculté des sciences et techniques Fès.
- **Pr, MOUTAOUAKKIL Imane**, Faculté des sciences et techniques Fès.
- **Pr, EL MAJDOUBI Mohammed**, Faculté des sciences et techniques Fès.

Année Universitaire : 2016-2017

AVANT-PROPOS

L'évolution des technologies, les attentes des clients que ce soit dans les secteurs privés ou public, le comportement des internautes, l'engagement, le social, les outils, tout ceci n'a cessé de se mêler ces dernières années pour finalement aboutir à des métiers de plus en plus hybrides.

Maintenant, et en exclusivité, les ouvrages des ingénieurs en mécanique ou des audits internes exposent presque toute la méthodologie de travail indépendamment mais rares sont ceux qui en traitent les techniques d'hybridation des deux métiers, "La conduite d'une mission d'audit interne" publiée par l'IFACI reste l'un de ces rares ouvrages qui présente les outils et les techniques de l'audit interne, qui ne cesse de toucher certaines techniques des ingénieurs en mécanique.

En revanche, la pratique de l'audit interne comporte une série d'actes : l'observation, la lecture, l'analyse (des données, des documents, des risques, des problèmes, des situations), l'évaluation, la vérification, l'entretien, la communication, le conseil, la synthèse, le test, la simulation, les calculs, l'inventaire, le Sandage, la rédaction, l'organisation (du temps, des dossiers, des hommes, du service), la schématisation, l'ordonnancement des tâches, l'étude (quantitative, qualitative), l'animation d'équipe, l'interrogation des fichiers informatiques, etc.


Alors, les techniques d'audit interne sont nombreuses, variées et évolutives comme le métier de l'ingénierie. Ainsi, une fonction hybride entre l'audit interne et l'ingénierie aura demain un métier beaucoup plus affaire à des champs simulés (des projets) qu'à des champs réels, ou encore sera « libère » de tous les travaux de vérification (qui deviendraient, automatisés) pour se consacrer au conseil (systèmes experts).

DEDICACE

Ce travail est dédié à :

Ma chère famille, qui a toujours cru en moi et a mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour que je réussisse dans mes études.

REMERCIEMENTS



Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mes tuteurs de stage, M. EL BAROUDI Bader et M. TAKOK Ali pour tout le temps qu'ils m'ont consacré, leurs directives précieuses, et pour la qualité de leur suivi durant toute la période de mon stage.

Je tiens aussi à remercier vivement le directeur administratif d'Hydromeca METAL, M. MANSOURI Chafik qui a accepté de m'accueillir en stage au sein de son organisme.

Je voudrais remercier également tout le personnel d'Hydromeca METAL pour sa gentillesse et son soutien.

Mes plus vifs remerciements s'adressent aussi à tout le cadre professoral et administratif de la FST de Fès.

Mes remerciements vont enfin à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
DEDICACE.....	3
REMERCIEMENTS.....	4
LISTE DES FIGURES.....	9
LISTE DES TABLEAUX	9
LISTE DES GRAPHIQUES	10
LISTE D'ABREVIATION	10
PREMIERE PARTIE	13
PRESENTATION DE LA SOCIETE ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE.....	13
<i>CHAPITRE 1</i> :PRESENTATION DE LA SOCIETE HYDROMECA METAL	14
I. CADRAGE DE LA SOCIETE	14
1. INTRODUCTION.....	14
2. OBJECTIFS DE LA SOCIETE.....	14
3. PROCEDES DE FABRICATION.....	15
3.1 . MECANIQUE DE PRECISION.....	15
3.2 . OXYCOUPAGE.....	15
3.3 . SOUDAGE	15
4. HSE DANS HYDROMECA METAL.....	16
II. IDENTIFICATION DE LA SOCIETE.....	16
1. FICHE SIGNALETIQUE.....	16
2. LES DIVERS CLIENTS ET PRODUITS FABRIQUES	17
III. L'ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE.....	17
IV. PRESENTATION DES SERVICES	18
1. BUREAU D'ETUDES	18
2. BUREAU DES METHODES	18
3. SERVICE QUALITE.....	18
3.1 . CARTOGRAPHIE DE PROCESSUS QUALITE.....	19
3.2 CLARIFICATION DE CHAQUE TYPES DE PROCESSUS.....	20
4. CHEMINEMENT DU TRAVAIL.....	20
5. SPECIFICATION DES SERVICES	21
6. L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA SOCIETE	21
<i>CHAPITRE 2</i> :SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE	22
I. JUSTIFICATION, PRESENTATION ET INTERET DU THEME.....	22
1. JUSTIFICATION ET PRESENTATION DU THEME	22
2. INTERET ECONOMIQUE ET SOCIAL DU THEME	23
II. PROBLEMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	23
1. PROBLEMATIQUE	23
2. QUESTION DE RECHERCHE	24
III. METHODE DE TRAVAIL.....	25
IV. SPECIFICATIONS DES CONCEPTS DU THEME.....	25
1. LE CONCEPT D'AUDIT INTERNE.....	25
1.1 . LE ROLE DE L'AUDITEUR INTERNE.....	25

1.2 . LES MISSIONS DE L'AUDITEUR INTERNE	25
2. LE CONCEPT DE L'INDUSTRIALISATION.....	26
DEUXIEME PARTIE	27
LES PHASES DE L'AUDIT INTERNE DANS L'INDUSTRIALISATION	27
<i>CHAPITRE 1:LA MISSION D'AUDIT INTERNE ET SES DIFFÉRENTES PHASES</i>	28
I. GENERALITE SUR LA MISSION D'AUDIT INTERNE	28
II. LES TROIS PHASES FONDAMENTALES DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE.....	29
1. GENERALITE	29
2. LA PHASE DE PREPARATION	29
3. LA PHASE DE REALISATION	30
4. LA PHASE DE CONCLUSION	30
<i>CHAPITRE 2:L'AUDIT INTERNE ET LA PHASE DE PREPARATION</i>	31
I. INTRODUCTION.....	31
II. L'ORDRE DE MISSION	31
1. GENERALITE	31
2. TYPES D'ORDRE DE MISSION.....	32
3. CARACTERISTIQUES D'ORDRE DE MISSION.....	32
III. PLANIFICATION DES PROCESSUS DE L'INDUSTRIALISATION	32
1. LA PRISE DE CONNAISSANCE	32
2. LES MOYENS DE L'AUDIT INTERNE DANS LES PROCESSUS D'INDUSTRIALISATION.....	33
IV. L'IDENTIFICATION ET L'EVALUATION DES RISQUES	33
1. GENERALITE	33
2. LES RISQUES DE L'INDUSTRIALISATION	34
<i>CHAPITRE 3:L'AUDIT INTERNE ET LA PHASE DE REALISATION</i>	35
I. INTRODUCTION.....	35
II. LA REUNION DE LANCEMENT DU PROJET	35
1. ORGANISATION.....	35
1.1 . LES PARTICIPANTS A LA REUNION	35
1.2 . ORDRE DE FABRICATION	36
III. LE PROGRAMME D'AUDIT.....	36
1. LES SIX OBJECTIFS.....	36
2. LE CONTENU	37
V. LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN	38
VI. COHERENCES ET VALIDATIONS.....	39
1. LES COHERENCES	39
2. LES VALIDATIONS	39
<i>CHAPITRE 4:L'AUDIT INTERNE ET LA PHASE DE CONCLUSION</i>	40
I. INTRODUCTION.....	40
II. LE PROJET DE RAPPORT D'AUDIT INTERNE	40
III. LA REUNION DE CLOTURE	40
1. LES CINQ PRINCIPES.....	40
2. L'ORGANISATION ET LE DEROULEMENT DE LA REUNION	41
IV. LE RAPPORT D'AUDIT INTERNE	41
1. LES QUATRE PRINCIPES	41
2. LA FORME.....	42
TROISIEME PARTIE	43

L'AUDIT INTERNE DANS L'INDUSTRIALISATION D'UN NOUVEAU PRODUIT MECANIQUE	43
CHAPITRE 1: GENERALITE SUR L'INDUSTRIALISATION D'HYDROMECA METAL.....	44
I. INTRODUCTION.....	44
II. L'INDUSTRIALISATION D'HYDROMECA METAL.....	44
1. USINAGE D'HYDROMECA METAL.....	44
2. L'EFFICACITE DE LA SIMULATION	45
3. LES DIFFERENTES PHASES DE L'INDUSTRIALISATION	45
4. LES PROCESSUS DE L'INDUSTRIALISATION.....	46
CHAPITRE 2: LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE DANS L'INDUSTRIALISATION D'UN NOUVEAU PRODUIT	47
I. INTRODUCTION.....	47
II. LA PREPARATION DE LA MISSION	47
1. L'ORDRE DE MISSION N° DV 012	47
2. LA PRISE DE CONNAISSANCE	48
2.1. COMMENT REUSSIR UNE BONNE PRISE DE CONNAISSANCE ?	48
2.1.2. LES INTERVIEWS	50
2.1.2.1. COMMENT SE PREPARE UNE INTERVIEW ?	50
2.1.2.2. PENDANT L'INTERVIEW ?	50
2.1.2.3. APRES L'INTERVIEW ?.....	50
3. MS-PROJECT	51
4. LES PROCESSUS D'ANALYSE ET D'EVALUATION DES RISQUES	53
4.1. ANALYSE DES RISQUES.....	55
4.1.1. ANALYSE DE FREQUENCE OU DE PROBABILITE	56
4.1.1.1. APPROCHE QUALITATIVE.....	56
4.1.1.2. APPROCHE QUANTITATIVE	56
4.1.1.3. ANALYSE DES CONSEQUENCES.....	56
i. Approche qualitative	57
ii. Approche quantitative.....	57
4.1.1.4. CALCULS DES RISQUES	57
4.2. MATRICE DE DECISION.....	57
4.3. DEROULEMENT DE LA COTATION.....	58
4.4. HIERARCHISATION DES RISQUES	58
5. LES CONSTATS DE L'AUDITEUR	59
III. LA REALISATION DE LA MISSION	60
1. LA REUNION D'OUVERTURE	60
1.1 LA PRESENTATION DE L'EQUIPE D'AUDIT	61
1.2 LES POINTS DE CONTROLES.....	61
2. LE PROGRAMME D'AUDIT	61
3. LE TRAVAIL SUR TERRAIN.....	61
3.2 LES QUESTIONS FONDAMENTALES :.....	61
4. LES RAPPROCHEMENTS OU (CROSS CONTROL).....	63
5. LES OUTILS DE DESCRIPTION	63
5.1. L'OBSERVATION PHYSIQUE.....	63
5.2. LE MANUEL DES PROCEDURES.....	63
6. LA FRAP (FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME).....	64

IV. LA CONCLUSION DE LA MISSION	66
1. LE PROJET DE RAPPORT	66
2. LA REUNION DE CLOTURE.....	66
3. LE RAPPORT DEFINITIF	67
QUATRIEME PARTIE.....	70
ETUDE EMPIRIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET SON IMPACT SUR LES ENTREPRISES MAROCAINES.....	70
I. INTRODUCTION.....	71
II. L'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE MAROCAINE ENQUETEE ET SON ENVIRONNEMENT	71
1. LA FORME JURIDIQUE DES ENTREPRISES ENQUETEES.....	71
2. LE CAPITAL SOCIAL DES ENTREPRISES REpondANTES.....	72
3. L'EFFECTIF DES ENTREPRISES ENQUETEES	72
4. LE SECTEUR D'ACTIVITE DES ENTREPRISES REpondANTES.....	73
5. L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES ENQUETEES	73
III. LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES ENQUETEES.....	74
1. L'EXISTENCE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE	74
2. LE CONTEXTE DE CREATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE	74
3. L'AGE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES.....	75
4. NIVEAU D'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES REpondANTES.....	76
5. LE RATTACHEMENT DE L'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES ENQUETEES	76
6. RELATION AVEC D'AUTRES FONCTIONS DES ENTREPRISES REpondANTES.....	77
7. FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES ENQUETEES	78
8. RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE	78
IV. RESUME DE L'ENQUETE EMPIRIQUE SUR L'UTILITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES	79
CONCLUSION.....	80
BIBLIOGRAPHIE.....	81
WEBOGRAPHIE	81
ANNEXE.....	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1: LES ACTIVITES D'HYDROMECA METAL.....	14
Figure 2 : MECANIQUE DE PRECISION D'HYDROMECA METAL.....	15
Figure 3 : OXYCOUPAGE D'HYDROMECA METAL.....	15
Figure 4: SOUDAGE D'HYDROMECA METAL.....	15
Figure 5 : HSE DANS HYDROMECA METAL.....	16
Figure 6 : FICHE SIGNALETIQUE D'HYDROMECA METAL.....	16
Figure 7 : LES DIVERS CLIENTS D'HYDROMECA METAL.....	17
Figure 8 : L'ORGANIGRAMME D'HYDROMECA METAL.....	17
Figure 9 : BUREAU D'ETUDES D'HYDROMECA METAL.....	18
Figure 10 : BUREAU DES METHODES D'HYDROMECA METAL.....	18
Figure 11 : CARTOGRAPHIE DE PROCESSUS QUALITE.....	19
Figure 12 : CHEMINEMENT DU TRAVAIL.....	20
Figure 13 : LES DIFFERENTES PHASES DE L'INDUSTRIALISATION.....	45
Figure 14: L'ORDRE DE MISSION N° DV 012.....	47
Figure 15 : MS-PROJECT : TACHES.....	52
Figure 16: MS-PROJECT : TABLEAU DES RESSOURCES.....	52
Figure 17 : MS-PROJECT : ANALYSES DE COUT-RECOMMANDATIONS.....	52
Figure 18 : EXEMPLE DE MATRICE DE DECISION.....	59
Figure 19 : 5M.....	64
Figure 20 : REPRESENTATION DE 5M.....	65
Figure 21 : MODELE DE RAPPORT AVEC REFUS DE CERTIFICATION.....	69

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : LES DIFFERENTES TACHES DU PROJET « CONVOYEURS GALVANISES ».....	51
Tableau 2 : EXEMPLE D'ECHELLE DE COTATION DES CONSEQUENCES.....	54
Tableau 3 : EXEMPLE D'ECHELLE DE COTATION DE LA PROBABILITE.....	55
Tableau 4 : LE TABLEAU D'IDENTIFICATION DES RISQUES (T.I.R.).....	59
Tableau 5 : LES RISQUES DES CONVOYEURS GALVANISES.....	60
Tableau 6 : FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME.....	66
Tableau 7 : REPARTITION PAR NATURE JURIDIQUE.....	71
Tableau 8 : CAPITAL SOCIAL EN DIRHAM (DH).....	72
Tableau 9 : L'EFFECTIF DES ENTREPRISES.....	72
Tableau 10 : REPARTITION EN SECTEUR.....	73
Tableau 11 : ETAT DE L'ENVERENEMENT DES ENTREPRISES ENQUETEES.....	73
Tableau 12 : L'EXISTENCE DE LA FONCTION.....	74
Tableau 13 : LES CAUSES DE CREATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.....	74
Tableau 14 : L'ANCIENNETE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE.....	75
Tableau 15 : MISSIONS D'AUDIT INTERNE.....	76

Tableau 16 : <i>LE RATTACHEMENT DE L'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES REpondantes.</i>	76
Tableau 17 : <i>RELATION AVEC D'AUTRES</i>	77
Tableau 18 : <i>FONCTIONNEMENT DU SERVICE</i>	78
Tableau 19 : <i>RESPECT DES NORMES</i>	78

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: <i>REPARTITION PAR NATURE JURIDIQUE.</i>	71
Graphique 2: <i>CAPITAL SOCIAL EN DIRHAM (DH)</i>	72
Graphique 3: <i>L'EFFECTIF DES ENTREPRISES ENQUETEES.</i>	72
Graphique 4: <i>REPARTITION EN SECTEUR D'ACTIVITE.</i>	73
Graphique 5 : <i>ETAT DE L'ENVERENEMENT DES ENTREPRISES ENQUETEES.</i>	73
Graphique 6 : <i>L'EXISTENCE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.</i>	74
Graphique 7: <i>LES CAUSES DE CREATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.</i>	75
Graphique 8: <i>L'ANCIENNETE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE.</i>	75
Graphique 9: <i>MISSIONS D'AUDIT INTERNE.</i>	76
Graphique 10: <i>LE RATTACHEMENT DE L'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES REpondantes.</i>	77
Graphique 11: <i>RELATION AVEC D'AUTRES FONCTIONS.</i>	77
Graphique 12: <i>FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE.</i>	78
Graphique 13: <i>RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES.</i>	78

LISTE D'ABREVIATION

C.A.O : *Conception assestée par Ordinateur.*

FECI : *Feuille d'Evaluation du Contrôle.*

FRAP : *Feuille De Révélation Et D'analyse De Problème.*

HSE : *Hygiène, Sécurité, Environnement*

IFACI : *Institut Français des Audits et Contrôles Internes.*

OBS : *Observations*

PLM : *Product Life Management.*

QCI : *Questionnaire de Contrôle Interne*

QPC : *Questionnaire de Prise de Connaissance*

RH : *Ressources Humaines.*

SARL : *Société à Responsabilité Limité.*

TIR : *Tableau d'Identification des Risques.*

INTRODUCTION

Lorsqu'on entend un « nouveau produit », on pense souvent à « l'innovation ». Mais pour être compétitif, un industriel quel que soit sa fonction pense plutôt à « l'amélioration de la productivité, de la qualité, de l'adaptabilité et de la responsabilité ». Cette innovation est donc parfois dans le produit, mais de manière beaucoup plus courante, et pour le directeur administratif de la société Hydromeca METAL, elle est surtout dans les moyens de production, c'est-à-dire les procédés et les méthodes de fabrication mécanique. Ce que j'exécuterai en parcourant les différentes parties de ce rapport consacré aux missions de l'audit interne dans l'industrialisation des nouveaux produits mécaniques, vue l'audit interne comme une fonction conseille pour améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée à la gouvernance de l'entreprise.

Le présent rapport répond à un besoin dans la formation est d'audit interne en industrialisation du produit, comme une formation de spécialité en ingénierie, dont l'objectif majeur est de mettre en place l'audit interne dans le cycle complet de l'industrialisation des produits, c'est-à-dire le passage des données de la maquette numérique du dossier produit au dossier de fabrication. C'est le travail qu'exécute en général le bureau d'étude en collaboration avec le bureau des méthodes et le service de qualité au sien d'Hydromeca METAL.

Le rapport, qui sera suivi d'un autre traitant d'études de cas, convient très bien aux ingénieurs de la pratique industrielle qui désirent compléter ou consolider leurs connaissances sur l'audit interne, qu'ils soient issus du domaine du génie mécanique, du génie industriel ou du génie productique ; il comporte une mine de renseignements pour tout ingénieur confronté aux problèmes d'industrialisation d'un produit et de fiabilité des chaînes de production.

Ce rapport couvrant l'ensemble de la fabrication, de l'élaboration d'un brut à l'assemblage d'un produit. Non seulement ce rapport propose-t-il une description de l'ensemble des procédés et des méthodes de l'audit interne, mais il présente aussi, dans certains cas, les logicielles d'élaboration ou de contrôle des projets.

Le présent travail s'articule principalement autour des phases suivantes :

- *Une phase préliminaire* : une période primordiale pour connaître la société dont j'ai passé le stage, ses différents services avec lesquels nous allons collaborer pour réaliser le projet. Ainsi, une spécification sur la problématique dont nous allons travailler dans notre projet.
- *Une phase d'analyse et de réalisation* : Au long de cette période qualifiée fondamentale, nous allons élaborer la théorie de l'audit interne dans l'industrialisation pour notre projet, et par la suite nous allons exposer le thème du

projet tout en déterminant les étapes primordiales sur lesquels il faut agir afin d'arriver à l'objectif souhaité.

- *Une phase de clôture* : Dans cette partie, nous allons faire une étude de marché pour éclaircir l'utilité de l'audit interne dans l'industrialisation et son impact sur le processus d'industrialisation dans les entreprises marocaines.

En somme, j'estime que mon modeste rapport contribuera à enrichir les connaissances en mécanique et surtout sur la fonction de l'audit interne qui est une activité indépendante et objective qui permet de donner 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.



PREMIERE PARTIE

PRESENTATION DE LA SOCIETE ET
SPECIFICATION DE LA
PROBLEMATIQUE



CHAPITRE 1

PRESENTATION DE LA SOCIETE HYDROMECA METAL

I. CADRAGE DE LA SOCIETE

1. INTRODUCTION

La société Hydromeca METAL SARL (anciens établissements PIERRE ROUX). En très peu de temps a donné une impulsion importante à l'activité de l'entreprise qui connaît depuis une extension remarquable à tous les niveaux. Hydromeca METAL compte comme activité principale : la mécanique de précision.

Les ateliers d'Hydromeca METAL fabriquent des pièces de haute technicité et de forte valeur ajoutée qui servent le fer de lance aux autres activités de l'usine, également très importantes à savoir :

- Construction mécanique et métallique,
- Tournage, fraisage et tous les travaux d'usinage,
- Chaudronnerie,
- Débitage,
- Atelier de peinture.



Figure 1: LES ACTIVITES D'HYDROMECA METAL.

2. OBJECTIFS DE LA SOCIETE

La société Hydromeca METAL a pour objectif :

- La fabrication et commercialisation de tout matériel de travaux publics et de génie civil.
- Le gouvernement de tous les travaux de construction métallique, mécanique et hydraulique.

3. PROCÉDES DE FABRICATION

La société Hydromeca METAL possède plusieurs procédés de fabrication.

3.1 . MECANIQUE DE PRECISION

L'usinage par enlèvement de la matière est le moyen pour obtenir des pièces de précision, à partir de pièces moulées, extrudées ou forgées.

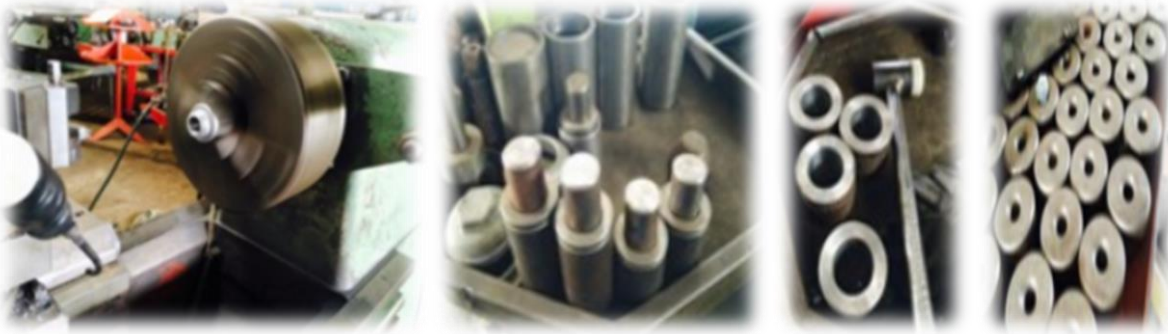


Figure 2 : MECANIQUE DE PRECISION D'HYDROMECA METAL.

3.2 . OXYCOUPAGE

L'Oxycoupage est une séparation de matériaux en métal par effet thermique.



Figure 3 : OXYCOUPAGE D'HYDROMECA METAL.

3.3 . SOUDAGE

Le soudage est un procédé pour assembler des matériaux en métal par effet thermique ou force mécanique ou à l'aide des deux, avec ou sans métal d'apport.



Figure 4: SOUDAGE D'HYDROMECA METAL.

4. HSE DANS HYDROMECA METAL

Hygiène, sécurité, environnement (HSE), est un domaine d'expertise technique contrôlant les aspects liés aux risques professionnels au sein de l'entreprise afin de conduire à un système de management intégré. À ce titre, les responsables de HSE sont chargés de veiller à la sécurité du personnel, à sa formation en matière de prévention, aux respects des normes, et à la fiabilité des installations dans l'entreprise.



Figure 5 : HSE DANS HYDROMECA METAL.

II. IDENTIFICATION DE LA SOCIETE

1. FICHE SIGNALETIQUE

Raison sociale	: Hydromeca METAL SARL
Activité	: Mécanique de précision
Statut juridique	: Société à responsabilité limitée (S.A.R.L)
Directeur administratif	: M ^r . MANSOURI CHAFIK
Capital	: 1.000.000 DH
Date de création	: 06/10/2010
Numéro de la patente	: 13251339
Capacité de production	: 400.000 Tonnes
Adresse	: Avenue 801 - Quartier Industriel Sidi Brahim - B.P 2111-Fès

Figure 6 : FICHE SIGNALETIQUE D'HYDROMECA METAL.

2. LES DIVERS CLIENTS ET PRODUITS FABRIQUES

Les divers clients

- **Agroalimentaire** : SIOF – S.B.I – LES HUILLERIES DE SOUSS.
- **Routière et B.T.P** : G.T.R – COLAS – S.O.G.E.A.
- **Énergie** : AFRIQUIA – SOMAP.
- **Cimentière** : RADEEF – RATUF.

Figure 7 : LES DIVERS CLIENTS D'HYDROMECA METAL.

La société Hydromeca METAL compte une clientèle variée touchant tous les secteurs de l'activité économique marocaine et ayant tant une envergure nationale qu'internationale ; générant les cimenteries, les briqueteries, les entreprises d'eau et de conduite les entreprises de l'agroalimentaire... vue les différents produits fabriqués au sein de l'entreprise comme : Citernes, Silos, Charpentes métallique Sauterelles, Ravitailleurs, Hydro-skips et tous produits à la demande, Balayeuses, Gravillonneurs, Épanduses ...

III. L'ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE

Le travail au sein de la société est organisé selon une structure bien définie Ci-dessous nous présentons l'organigramme de la société :

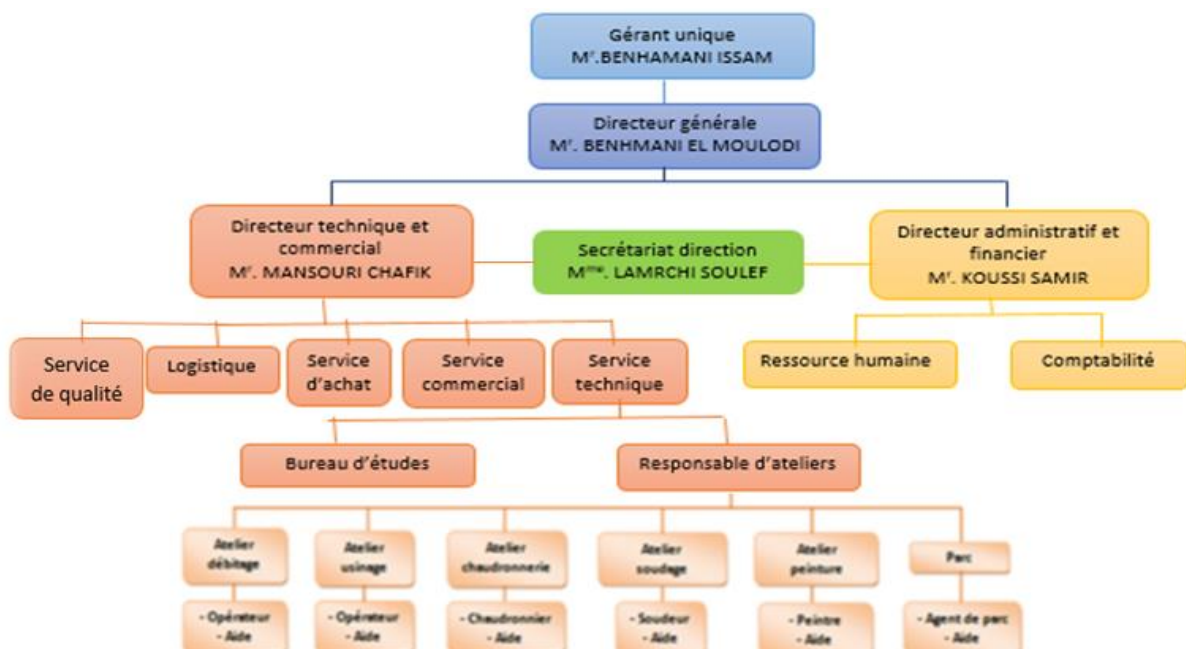


Figure 8 : L'ORGANIGRAMME D'HYDROMECA METAL.

Le stage est effectué au sein de la société Hydromeca METAL et plus précisément au bureau d'études.

IV. PRESENTATION DES SERVICES

1. BUREAU D'ETUDES

Ce bureau a pour rôle principal la réalisation des plans des nouveaux produits et il est en relation directe avec le bureau des méthodes de la société pour l'homologation des études. Il permet aussi :

- La collecte des informations techniques des produits concurrents,
- De dessiner les plans de production et d'usinage.



Figure 9 : BUREAU D'ETUDES D'HYDROMECA METAL.

2. BUREAU DES METHODES

Les ingénieurs de ce bureau définissent les moules et précisent chaque étape de production en utilisant les outils de **C.A.O.** Ce bureau a pour objectif :

- L'établissement des gammes d'usinage,
- L'établissement des fiches techniques,
- L'établissement des plans des outillages de fabrication et de contrôle,
- La définition des montages d'usinage et les paramètres des processus.



Figure 10 : BUREAU DES METHODES D'HYDROMECA METAL.

3. SERVICE QUALITE

Le service qualité est le garant de la politique et du système qualité d'Hydromeca METAL, à travers l'implantation d'un système qualité fiable, qui répond aux exigences des clients, afin d'atteindre le niveau de qualité escompté, sur le plan du processus et des produits.

Pour ce faire, ce service assure le bon fonctionnement du système management de la qualité et l'efficacité des activités au sein de la société Hydromeca METAL conformément à la norme ISO 9001.

Le service qualité a principalement pour mission le traitement des problèmes de qualité interne ou externe. Il veille à la validation de tous les processus de fabrication depuis la matière première jusqu'au produit fini.

3.1 . CARTOGRAPHIE DE PROCESSUS QUALITE

La société Hydromeca METAL poursuit un processus de fabrication bien déterminée.

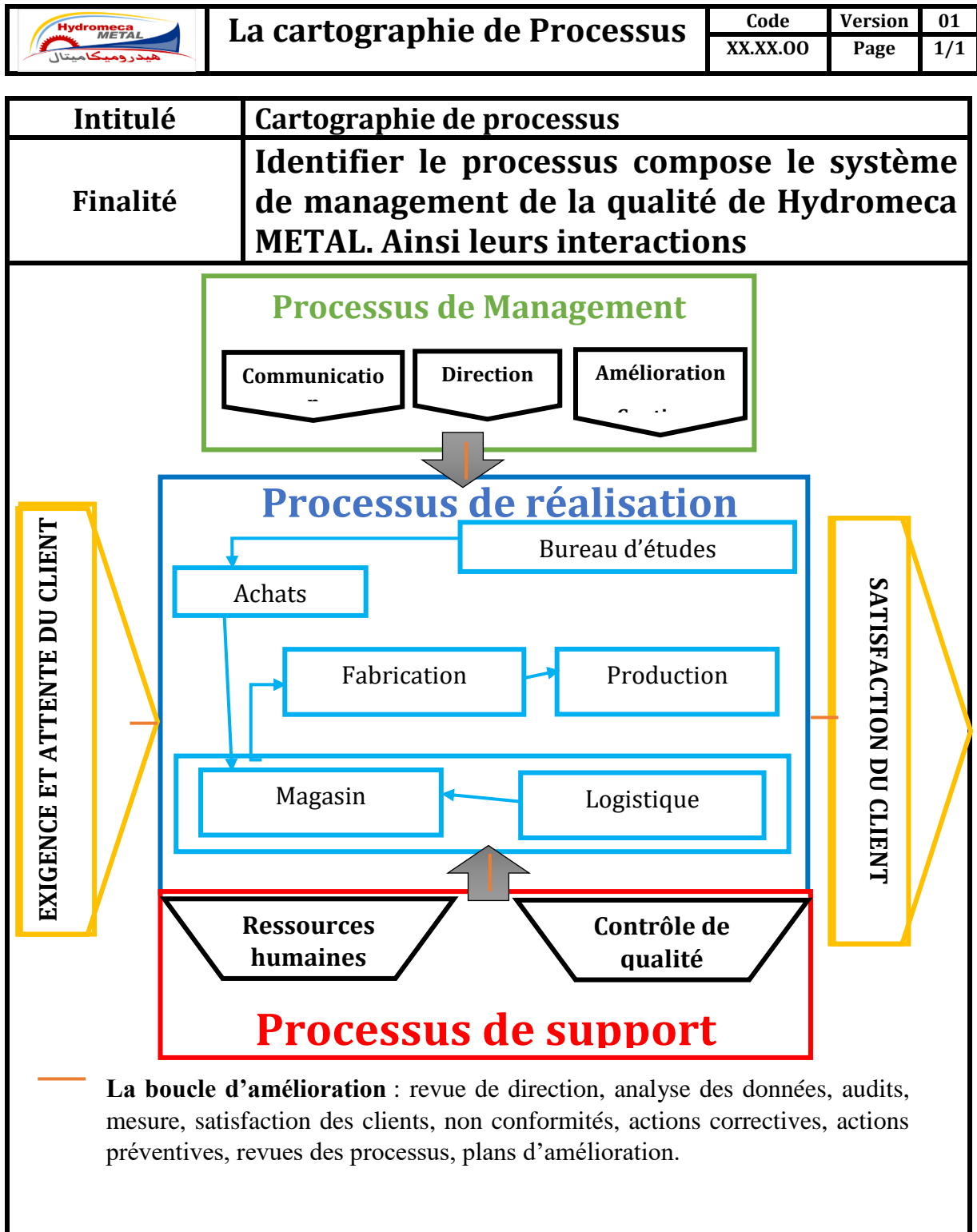


Figure 11 : CARTOGRAPHIE DE PROCESSUS QUALITE.

3.2 CLARIFICATION DE CHAQUE TYPES DE PROCESSUS

Dans la société Hydromeca METAL, on distingue habituellement trois processus au service de la qualité :

- Les processus opérationnels (de réalisation) ;
- Les processus de support (de soutien ou ressources) ;
- Les processus de pilotage (de management ou décisionnels) ;

Les processus opérationnels représentent l'activité cœur de métier de l'entreprise : de l'élaboration à la prise de commande / livraison des produits et services pour les clients.

Les processus de support représentent l'activité de mise à disposition en interne des ressources nécessaires à la réalisation des processus opérationnels : Achats de fournitures, RH, Comptabilité, etc.

Les processus de pilotage représentent l'activité d'élaboration des informations internes permettant le pilotage de l'activité de l'entreprise. On distingue souvent le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique.

4. CHEMINEMENT DU TRAVAIL

Toute pièce mécanique évolue d'un état initial, correspondant à la pièce brute vers un état final, représentatif du contrat de départ qu'est le dessin de définition. La valeur ajoutée représente l'ensemble des opérations (usinage, traitement ...) à effectuer.

- ✚ La gamme de fabrication est un document d'archives dans lequel consignées, de manière chronologique et globale, les différentes phases de la transformation d'un produit.
- ✚ Une phase représente l'ensemble des opérations effectuées à un même poste de travail.
- ✚ Une opération met en œuvre un seul des moyens dont est noté ce poste de travail.

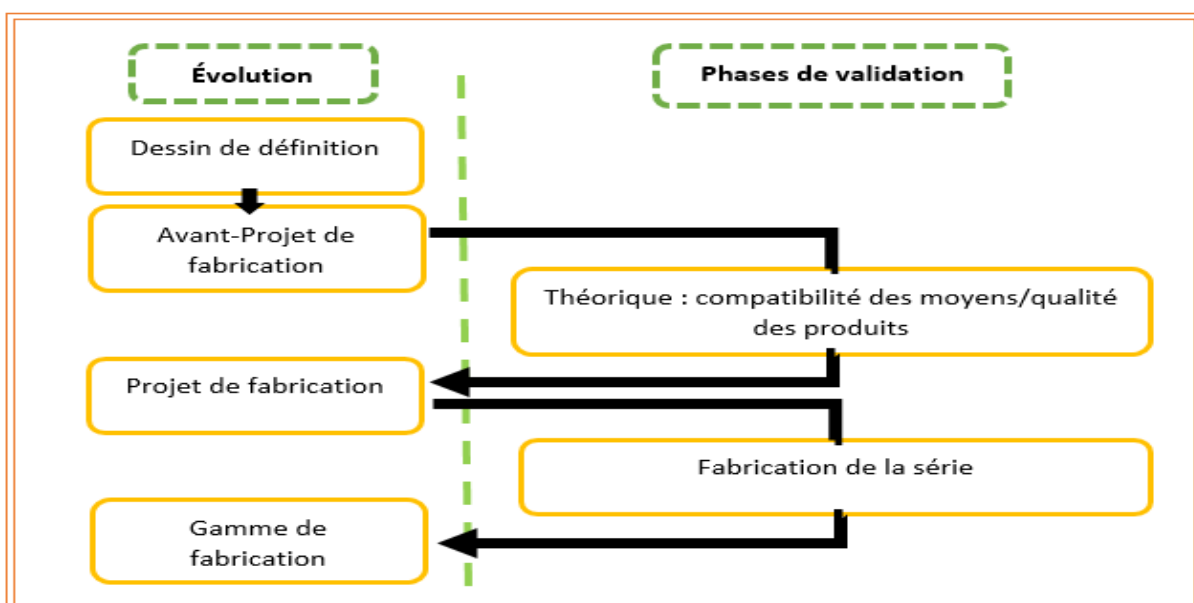


Figure 12 : CHEMINEMENT DU TRAVAIL.

5. SPECIFICATION DES SERVICES

Hydromeca METAL est une société qui génère beaucoup d'activités soit des produits fabriqués au sein de l'usine, soit des projets à l'étranger.

De ce fait, la communication entre le bureau d'études, de méthode et service qualité est un outil essentiel dans la mobilité du personnel en entreprise pour établir une vraie gestion du travail. De même, Il est apparu nécessaire de confier les tâches et les responsabilités à des agents. Dans telle situation, j'ai vu qu'un audit interne pourra faire face à toutes difficultés ou risques qui ne cesse l'évaluation et le développement de l'entreprise.

De ce fait, le directeur administratif d'Hydromeca METAL Monsieur MANSOURI Chafik m'a donné l'accord sur un sujet qui est en relation avec l'audit interne comme une fonction utile dans l'amélioration du travail des différents services au sein de la société.

6. L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA SOCIETE

La société Hydromeca METAL ne possède pas un audit interne chargé à évaluer le management des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise. Mais, les responsables de bureau d'études accompagnent le déroulement de l'industrialisation du produit à fabriquer, vu leur globalité sur l'ensemble des détails du produit. Ainsi, ses responsables avec leurs collaborateurs de service qualité et les ingénieurs du bureau de méthode jouent aussi un rôle de documentation et de communication entre la direction et les responsables des ateliers.

Cela nous amène à faire une clarification sur l'ensemble de la problématique de l'audit interne dans l'industrialisation des produits mécaniques vu la généralité de ce fait au sein des entreprises industrielles.

Ce qui viendra après sera une spécification de l'importance des concepts à étudier et leur efficacité au bon déroulement du travail dans chaque entreprise veule être au cours de l'innovation et de développement.

SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

I. JUSTIFICATION, PRESENTATION ET INTERET DU THEME

1. JUSTIFICATION ET PRESENTATION DU THEME

Tout d'abord, en tant qu'organisation poursuivant des objectifs dans un marché compétitif, Hydromeca METAL est le lieu de rencontre de toute une série d'intervenants intéressés par sa performance. Il s'agit donc principalement :

- Des dirigeants de l'entreprise,
- Des actionnaires ou associés,
- Des tiers (clients et fournisseurs, salariés, ...).

Cette situation a emmené le directeur administratif de la société Monsieur MANSOURI Chafik à me proposer un thème qui a une vraie valeur ajoutée sur la société d'un côté et puisque je suis un étudiant de l'ingénierie mécanique et productique d'un autre côté. Ainsi, il m'a donné un sujet qui est un peu économique et n'est pas très applicable dans toutes les entreprises marocaines c'est : « ***L'audit interne dans l'industrialisation des nouveaux produits mécaniques.*** » Je l'assimile cette étude à une vraie action de terrain et qui va me permettre de voir de plus près quelques réalités en entreprise dans l'ensemble de ses services vu l'absence de l'audit dans Hydromeca METAL.

Ensuite, mon accord sur le sujet vint d'une pensée sur les deux années de formation en cycle master en génie mécanique et productique qui m'a paru utile d'évaluer mes connaissances sur l'audit interne, alors que je m'apprête à embarrasser le marché de l'emploi tout en visant l'entrepreneuriat privé. En plus, la nature de mes études sur l'option conception et développement de produit pourraient être une esquisse à d'autres études en économie et à des recherches qui s'intéressent à d'autres domaines de gestion, qui apparaissent la notion d'audit interne.

De ce fait, l'audit interne se structure aujourd'hui autour d'un ensemble de bonnes pratiques professionnelles partagées au niveau international. L'audit interne a aussi une vocation à porter sur l'ensemble des activités ou processus opérationnels et stratégiques de l'organisation. Il joue un rôle de contrôle et de conseil pour ses dirigeants, constitue un levier de performance et d'amélioration des processus au sein de l'entreprise.

En revanche, l'audit interne et ses pratiques dans l'entreprise peuvent gérer aussi l'industrialisation qui définit les moyens et les méthodes nécessaires pour passer des recherches, d'études à un atelier ou une usine capable de livrer un produit répondant à un cahier des charges définies, dans le respect d'un budget, d'un délai et de l'éthique de l'entreprise.

Alors, dans mes études je vais toujours lier l'audit interne comme une mission améliorative avec l'industrialisation qui met en œuvre le savoir-faire de l'entreprise dans les phases de la réalisation d'un nouveau produit mécanique, vue les intérêts de cette homogénéité de l'audit interne et l'industrialisation.

2. INTERET ECONOMIQUE ET SOCIAL DU THEME

L'audit interne qui correspond à un besoin d'écoute et de contrôle permet aux différents partenaires de l'entreprise (actionnaires ou associés, salariés, établissements financiers, l'État, les tiers, ...) de s'assurer de la qualité ou de la fiabilité des informations fournies est difficilement dissociable dans l'industrialisation des produits. Aussi, l'audit interne permet également aux salariés de garder leur place au sein de l'entreprise ; aux établissements financiers de procéder au recouvrement de leur créance, aux actionnaires ou associés de s'assurer de la rentabilité de leur investissement.

En général, l'audit interne peut gérer l'ensemble du cycle de vie d'un nouveau produit soit mécanique ou autre, en tenant compte la maîtrise des étapes clés de l'industrialisation au sein de l'entreprise.

Notons également que l'audit interne revêt un intérêt d'ordre social qui est celui de s'assurer que les gestionnaires administrent leurs activités de manières efficaces, efficience, saine et prudente ; et pour fournir une évaluation industrielle indépendante des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, et formuler des constatations visant à en améliorer l'efficacité de l'industrialisation des produits mécaniques.

Bref, cette homogénéité entre l'audit interne et l'industrialisation entraîne certaines confusions sur chacune de ces notions, que la partie qui suit va éclaircir un petit peu les concepts utilisés sur la recherche.

II. PROBLEMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

1. PROBLEMATIQUE

Face à une concurrence toujours plus virulente, les directions métiers sont contraintes de proposer de plus en plus rapidement de nouveaux services ou produits aux clients, prospects, partenaires et fournisseurs. Aussi, pour tenir la distance dans cette course à l'innovation, elles ont besoin d'un métier agile et performant comme le métier de l'audit interne. Or, dans la structure de la société Hydromeca METAL ne possède pas d'un audit interne qui évalue le management des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise.

D'où, on a ce sujet qui génère l'ingénierie mécanique avec la fonction de l'audit interne comme une fonction d'évaluation à la disposition de la société Hydromeca METAL pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. À cet effet, l'audit interne examinent l'industrialisation de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute

recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité sur ses produits hydrauliques ou mécaniques fabriqués au sein de la société.

En général, dans le cadre d'un service intégré à la structure de la société Hydromeca METAL, la fonction d'audit interne peut rendre les services d'industrialisation à cette organisation dans la mesure où des conditions sont remplies :

- Un personnel qualifié, de haut niveau et à fort potentiel connaissant bien le « business » de l'entreprise, son style de management, sa culture et son dispositif de contrôle interne,
- Un personnel qui connaît les techniques et la méthodologie de l'audit interne, connaît et respecte les normes de la profession, a le souci de sa formation permanente, et s'efforce de se tenir au courant de toutes les avancées technologiques et les meilleures pratiques de la profession,
- Une équipe qui s'efforce en permanence de répondre aux attentes de ses clients :
 - Celles des audités en les aidant à mieux remplir leurs responsabilités,
 - Celles de la direction générale en se concentrant davantage sur les solutions que sur les constats.

2. QUESTION DE RECHERCHE

En tant que ma formation guide à bien maîtriser les missions de l'ingénierie, alors qu'elles intersections pourraient être entre l'ingénierie et l'audit interne ?

Il est aussi question pour moi, à travers cette étude de montrer comment est-ce que l'ingénieur qui a l'esprit d'un audit permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans l'industrialisation d'un nouveau produit.

C'est cette préoccupation qui constitue le point focal de ma recherche et que je souhaite résoudre en vue d'y apporter d'éventuelles contributions quant à l'apport de l'ingénieur auditeur dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En résumant, comment l'ingénieur auditeur peut aider l'entreprise à atteindre ses objectifs dans l'industrialisation des nouvelles pièces produites par les procédés de fabrication ?

L'objectif principal de cette recherche vise à montrer le rôle que joue l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, j'ai posé des questions de recherches à savoir :

- Que renferme la notion d'audit ?
- Quelle est la place qu'occupe l'audit interne au sein de l'entreprise ?
- Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne au sein de l'entreprise ?
- Qu'attend-t-on par objectifs d'entreprise ?
- Quels sont les moyens de réalisation des objectifs de l'entreprise ?
- Quel rôle de l'audit interne dans l'industrialisation des nouveaux produits ?

Ces questions vont mener à bien traiter le thème : **« L'audit interne dans l'industrialisation des nouveaux produits mécaniques. »**

III. METHODE DE TRAVAIL

Pour faire à cette préoccupation, la méthode du travail consiste dans un premier temps à consulter des bibliothèques qui nous étaient accessibles sur l'ensemble des concepts à étudier ; et dans le second temps, à suivre ses concepts sur le stage pour évaluer la formation pratique dans l'entreprise Hydromeca METAL.

En effet, dans le souci de répondre aux multiples questions que je me pose et faire face à mon principale hypothèse qui est une combinaison entre l'audit interne et l'industrialisation, j'ai en plus des cours qui m'ont été dispenser sur des différents sites web pour enrichir mes connaissances sur le thème choisi.

Aussi, ai-je marqué mon passage au sein de la société Hydromeca METAL. Ce passage dans cette société m'a plus ou moins permis de voir comment doit se faire la pratique de l'audit interne vues la diversité des activités et des services qui me permettront d'approcher plus à la fonction d'audit interne.

IV. SPECIFICATIONS DES CONCEPTS DU THEME

1. LE CONCEPT D'AUDIT INTERNE

*« 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 »¹.*

1.1 . LE ROLE DE L'AUDITEUR INTERNE

Le rôle de l'auditeur interne consiste à vérifier l'exactitude des informations, organisationnelles ou financières, fournies aux dirigeants de l'entreprise. Grâce à l'audit, ils pourront définir de nouveaux objectifs ou adopter de nouvelles méthodes de travail.

Ainsi, la responsabilité de l'auditeur interne est traditionnellement limitée au contrôle et à la réglementation. Pourtant, ces dernières années, cette responsabilité a évolué afin de répondre aux nouveaux besoins des entreprises. Ces dernières attendent que l'auditeur apporte une valeur ajoutée à sa mission en proposant des conseils, en anticipant les risques et en comprenant les enjeux stratégiques qui les imposent.

1.2 . LES MISSIONS DE L'AUDITEUR INTERNE

Les missions de l'audit interne sont variées et dépendent aussi de son rattachement hiérarchique. Des compétences techniques et des qualités personnelles ; pour réaliser l'ensemble de ses missions, l'audit interne doit avoir une vision globale de l'entreprise et

¹Définition approuvée le 21 mars 2010 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.

de ses métiers. Ainsi, les entreprises attendent de leur auditeur interne des compétences techniques solides :

- Esprit d'initiative pour améliorer les processus existants,
- Sens de l'écoute et aisance relationnelle pour travailler en équipe,
- Connaissance des risques de l'entreprise et management de projet,
- Analyse et synthèse des informations relatives à l'entreprise,
- Maîtrise des outils informatiques,
- Discrétion et impartialité par rapport aux documents et informations récoltées.

2. LE CONCEPT DE L'INDUSTRIALISATION

L'industrialisation requiert la mise en place d'un socle technique, d'outils, de méthodologie et l'optimisation de toutes les étapes du cycle de vie des produits pour la réussite et la rentabilité de l'entreprise.

À l'instar du département Ingénierie produit au sein d'Hydromeca METAL en tenant compte l'ingénierie du bureau d'études, qui doit proposer des conceptions innovantes correspondant aux besoins des clients, et du service fabrication, qui doit répondre aux exigences qualité de ces derniers, aussi l'audit interne qui va collaborer le travail avec professionnalisme.

De cet égard, l'industrialisation d'un produit génère tous les collaborateurs en contact avec la clientèle qui sont souvent isolés des premiers intervenants sur le cycle de vie des produits. De même, les concepteurs, les développeurs et les responsables de la fabrication n'ont que rarement eu connaissance des observations et des problèmes des équipes après-vente alors que ces dernières s'avèrent être la source d'informations la plus fiable sur l'accueil réservé aux produits sur le marché et c'est ici qu'on trouve l'utilité de l'audit interne.

La collaboration de l'audit interne entre les personnes qui interviennent lors des premiers stades du cycle de vie des produits et celles qui assurent leur support auprès des clients fédère l'ensemble des acteurs tout au long du cycle de vie pour une optimisation produits et processus.

D'autre part, l'industrialisation est une gestion du cycle de vie d'un produit doit permettre de fédérer les informations et le savoir-faire de l'entreprise étendue au sein d'un environnement collaboratif ouvert mais sécurisé guidé par des auditeurs, dont l'objectif est de prendre de meilleures décisions et donc d'améliorer la qualité et la rentabilité de produit à travers l'ensemble des phases de l'audit interne.

DEUXIEME PARTIE

LES PHASES DE L'AUDIT INTERNE
DANS L'INDUSTRIALISATION



LA MISSION D'AUDIT INTERNE ET SES DIFFÉRENTES PHASES

I. GENERALITE SUR LA MISSION D'AUDIT INTERNE

La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, et qui sont toujours les mêmes. Au préalable, précisons ce qu'il faut entendre par « *mission d'audit interne* ».

Mission, du latin *mittere* : envoyer, nous indique le *Petit Larousse* qui précise : « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial...Toutefois... on peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la Mission de l'audit est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « *chargé d'accomplir dans l'intention... de la direction générale* »². Travail « temporaire » car le travail permanent de l'audit interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses.

Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée. Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

D'une part, l'objet va permettre de distinguer les missions spécifiques qui portant sur un point précis en un lieu déterminé ; à des missions générales ou thématiques qui ne vont connaître aucune limite géographique.

D'autre part, le critère de la fonction qui peut bien évidemment, se marier avec le précédent, on parle alors de missions unifonctionnelles ou de missions plurifonctionnelles.

- La mission unifonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction.
- La mission plurifonctionnelle, celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

Ce critère de distinction n'est pas seulement de pur intérêt pédagogique ou logique : il entraîne des conséquences pratiques importantes au plan de l'organisation du service au sein d'une entreprise.

² Selon l'IFACI

En sus du champ d'application, la durée de la mission est également un critère intéressant à apprécier : «*Quelle est la durée d'une mission d'audit ?*» À cette question, il n'y a pas de réponse, ou plutôt il y a une infinité de réponses, ce qui revient en même. Une mission d'audit peut durer dix jours ou dix semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est en fonction de l'importance du sujet à auditer.

Pour illustrer le propos, on dira qu'un auditeur durant dix semaines représente une durée de mission identique à celle de dix auditeurs durant une semaine. Par simplification lorsqu'on parle de missions de deux semaines ou de quatre semaines, il faut lire « pour un auditeur au travail », la durée réelle de la mission étant à diviser par deux s'il y a deux auditeurs, par trois s'il y en a trois, etc.

À partir de cette observation, on peut distinguer les missions « courtes » (inférieures ou égales à quatre semaines) et les missions longues (plus d'un mois). Outre les conséquences de la durée sur l'organisation de la mission, sa logistique et son budget, la longueur a également des conséquences méthodologiques qui se représentent sous trois phases fondamentales.

II. LES TROIS PHASES FONDAMENTALES DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE

1. GENERALITE

On dispose dans ce titre un critère géographique précis qui permet d'identifier les trois moments singuliers d'une mission d'audit interne. Ces trois moments sont traditionnellement désignés :

Phase de préparation / Phase de réalisation / Phase de conclusion.

Chacune d'entre elles se découpe, nous le verrons dans l'analyse détaillée, en un certain nombre de périodes, mais au-delà de cette analyse, on peut dire qu'elles vont toutes exiger des audits des compétences spécifiques, qui ne sont pas toujours l'apanage d'un seul, et qui permettent d'affirmer que la meilleure mission est toujours celle qui est réalisée à plusieurs.

La méthode est le domaine d'élection des instabilités du vocabulaire ; nous y avons fait allusion dans la première partie. Ainsi ces trois phases sont parfois nommées :

Phase d'étude / Phase de vérification / Phase de conclusion.

On perçoit bien qu'il s'agit de la même chose.

2. LA PHASE DE PREPARATION

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des audits à une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'audit doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle il

faut réaliser tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit.

C'est au cours de cette phase que l'audit interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

3. LA PHASE DE REALISATION

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'audit, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'audit va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire qui se réalise alors la moisson de la mission d'audit.

4. LA PHASE DE CONCLUSION

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'audit va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la planification.

Examinons plus en détail ces trois moments méthodologiques de la mission d'audit interne.

L'AUDIT INTERNE ET LA PHASE DE PREPARATION

I. INTRODUCTION

Dans l'industrie, Tout commence par une interrogation en forme de controverse : convient-il ou non d'inclure dans cette phase l'ordre de mission par lequel tout va commencer ?

D'aucuns affirment, et l'argument n'est pas sans poids, que l'ordre de mission étant l'acte de naissance de la mission d'audit il ne saurait se confondre avec les différentes composantes de celle-ci et constituerait donc à lui seul une phase initiale, une « phase zéro » en quelque sorte. Alors, on pourrait admettre que l'ordre de mission est le premier élément de cette première phase.

II. L'ORDRE DE MISSION

1. GENERALITE

L'ordre de mission comme un point de départ, formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

- *Premier principe* : l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. Il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.
- *Deuxième principe* : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un. Il est donc évident qu'un « ordre de mission » qui serait signé par le directeur de l'audit lui-même.
- *Troisième principe* : l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement et bien évidemment à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsables.

À partir de ces trois principes, se dégagent donc deux fonctions essentielles :

- Une fonction de mandat,
- Une fonction d'information.

Pour que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles.

2. TYPES D'ORDRE DE MISSION

L'ordre de mission se divise en deux types : l'ordre de mission « court » tient en quelques lignes pour définir objectifs et champ d'application. Ce document n'est, en général, pas restrictif et laisse le champ libre aux auditeurs pour conduire leurs investigations comme ils l'entendent. Cette formule, qui est la plus utilisée, est à recommander et est à bien des égards préférables à l'ordre de mission « long » qui indique non seulement – et comme il se doit – objectifs et champ d'application mais il précise également les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyens à utiliser...

3. CARACTERISTIQUES D'ORDRE DE MISSION

L'ordre de mission se présente donc sous la forme d'un document par mission : c'est l'ordre de mission spécifique qui utilise de façon systématique dans les entreprises qui ne disposant pas de plan d'audit « approuvé ».

Il peut également se présenter sous une forme plus générale qui est un plan d'audit, dont nous parlerons ultérieurement, et qui comporte autant de lignes que de missions à réaliser. Il s'agit donc là, par excellence, d'ordres de missions « courts » puisque l'objet est résumé en une seule ligne.

Généralement, l'ordre de mission fait naissance d'une planification bien définie d'audit interne dans l'industrialisation.

III. PLANIFICATION DES PROCESSUS DE L'INDUSTRIALISATION

1. LA PRISE DE CONNAISSANCE

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer, l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et plus généralement, pour se faire admettre aisément. Il doit, avant toutes choses, « apprendre son sujet ». Cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité,
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne,
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction,
- Éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité,
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur,
- Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

Cette phase d'étude et d'apprentissage du domaine à auditer peut être d'une durée très variable. Elle varie en fonction de trois facteurs et peut aller depuis une simple mise à jour des connaissances de quelques heures ou quelques jours, jusqu'à une véritable formation étalée sur une durée sensiblement plus longue.

- *Le premier facteur* influant sur la durée de la prise de connaissance est la complexité du sujet, laquelle est en général en relation avec l'importance de la mission.
- *Le deuxième facteur* est le profil de l'auditeur concerné. Selon sa formation, ses expériences professionnelles antérieures, il a déjà une bonne connaissance du sujet ou bien au contraire l'ignore très largement. Ce facteur relatif au profil de l'auditeur.
- *Le troisième facteur* influant de façon sensible sur la durée de la préparation est la qualité des dossiers d'audit. Ces derniers regroupent papiers de travail, documents, informations réunis lors des audits antérieurs.

Dès que cette prise de connaissance a été menée à bien, l'auditeur dispose déjà d'informations sérieuses sur les risques majeurs, le fonctionnement des interfaces et les priorités du management. Pour parvenir à ce résultat, il utilise un certain nombre de moyens.

2. LES MOYENS DE L'AUDIT INTERNE DANS LES PROCESSUS D'INDUSTRIALISATION

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, l'auditeur ne pouvant prendre le risque d'omissions essentielles. Pour l'aider dans cette démarche d'apprentissage il va donc utiliser d'une part, un questionnaire, c'est le « questionnaire de prise de connaissance » (QPC) récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. D'autre part, l'auditeur peut utiliser des logicielles de planification comme le MS-Project pour organiser les méthodes de travail.

Ces moyens étant acquises, l'auditeur va pouvoir les tester en construisant un document indispensable : le tableau de risques.

IV. L'IDENTIFICATION ET L'EVALUATION DES RISQUES

1. GENERALITE

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1³ : « En planifiant la mission, l'audit interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ». On dit aussi « identification des zones à risques ».

Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

³ ANNEXE N° 1

2. LES RISQUES DE L'INDUSTRIALISATION

Les risques d'industrialisation abordés sous trois aspects différents mais complémentaires qui sont : Le risque technique, le risque organisationnel, le risque humain.

- *Le risque technique* est lié aux défauts et pannes du nouveau produit et je le traite en interne à l'occasion du contrôle à réception des composants et tout au long du processus de production.
- *Le risque organisationnel* se traduit par un problème qui apparaît suite à un événement ou une action non maîtrisée dans l'entreprise ; que le risque soit interne ou externe, c'est à moi de l'identifier et d'apporter des solutions pour le maîtriser. Il peut concerner un responsable dans le pilotage de ses missions mais aussi un opérateur ou un technicien qui commet une erreur par manque d'information.
- *Le risque Humain* est propre à l'opérateur ou au technicien qui possède une part d'autonomie dans la réalisation de ses tâches quotidiennes. Il se caractérise par une faute ou une négligence qui aura un impact sur la qualité du produit.

Ainsi, l'audit interne doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :

- *L'exposition* : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argent, stocks, immobilisation). Et ces risques sont multiples : malversations, incendies, dommages de toute sorte.
- *L'environnement* : ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque. Sous cette rubrique prennent place tous les risques liés aux opérations.
- *La menace* : le plus souvent imprévisible, voire invisible. C'est celle qui exige le plus d'imagination pour élaborer le risque si on n'a pas pris la mesure exacte du danger et de la riposte appropriée.

Cet aspect de la mission d'audit va s'accroître de plus en plus dans les phases ultérieures.

L'AUDIT INTERNE ET LA PHASE DE REALISATION

I. INTRODUCTION

Comme indiqué antérieurement, l'auditeur interne va, cette fois-ci « sortir de son bureau », non plus de façon épisodique, mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée. Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée dans Hydromeca METAL « réunion de lancement » qui est une réunion de présentation, ou réunion de début de mission qui marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audité.

II. LA REUNION DE LANCEMENT DU PROJET

Comment est-elle organisée et quels sont les points qui sont abordés au cours de cette rencontre pour le lancement de l'industrialisation d'un nouveau produit mécanique ?

1. ORGANISATION

Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler : le service, l'usine, le secteur commercial... C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse. Aussi, l'importance de la réunion est la disposition du maximum d'informations et de documents susceptibles de se révéler nécessaires ou simplement utiles à consulter en cours de réunion et proposer par les différents participants dans cette réunion.

1.1 . LES PARTICIPANTS A LA REUNION

Les participants de cette réunion ce sont tout d'abord les auditeurs en charge de la mission. Mais, Hydromeca METAL présente en permanence soit un sujet important et sensible, soit des responsables chargés de la mission qui manquent encore d'expérience ou encore s'il n'y a pas de chef de mission.

À ce niveau-là, et à la table de réunion le directeur avec l'audit et les responsables de tous les services doivent bien souligner toutes les difficultés à rencontrer pour la bonne réalisation.

Avant d'aborder l'ordre de fabrication de la réunion, on désigne un rapporteur parmi les participants afin qu'un compte rendu puisse être rédigé en cours de réunion et soit disponible dès la fin de la rencontre.

1.2 . ORDRE DE FABRICATION

L'ordre de fabrication doit toujours commencer par présenter l'équipe en charge de la mission sans oublier bien sûr l'audit accompagné. Compte tenu du délai qui s'écoule entre deux missions sur le même thème ; l'audit interne n'est pas nécessairement connu de leurs interlocuteurs ; et même s'ils le sont, un rappel de courtoisie est toujours nécessaire.

Ensuite, les interlocuteurs d'audit interne doivent néanmoins mettre à jour leurs connaissances ou des conceptions vieilles de quelques années et qui n'ont pas nécessairement suivi le développement de l'audit interne pour une bonne et une parfaite collaboration auditeurs/audités et pour le bon suivi du programme de l'audit interne.

III. LE PROGRAMME D'AUDIT

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

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service. Ce document répond à 6 objectifs, son contenu est essentiellement technique.

1. LES SIX OBJECTIFS

- *Un document « contractuel »* : Il va lier l'équipe d'audit à sa hiérarchie comme n'importe quelle mission permanente ou occasionnelle dont sont chargés les acteurs de l'entreprise dans les autres services.
- *Un « planning » de travail* : Sur ce document, on répartit les tâches entre les différents membres de la mission : à l'audit interne, les tâches élémentaires, les analyses plus complexes, etc ...
- *Un fil conducteur* : C'est un « fil conducteur » pour chaque auditeur qui n'ira pas « à l'aventure », cherchant des pistes par intuition mais procède ainsi de façon logique en suivant les différentes étapes de son programme. Lorsque le document est complexe, parce que la mission est importante et les auditeurs nombreux, on peut avoir recours à des méthodes de planification rigoureuses et scientifiques : élaboration d'un « chemin critique » (méthode PERT) pour limiter les pertes de temps et accroître l'efficacité.
- *Point de départ du QCI* : C'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risque identifiées lors de la phase préparatoire pour :
 - L'identification des risques,
 - Le rapport d'orientation,
 - Le programme d'audit,
- *Suivi du travail* : Le programme permet également au responsable de la mission de mieux suivre, et donc d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs.

- *Documentation* : l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'audit interne une documentation particulièrement précieuse et qui sert de modèle pour les audits à venir.

2. LE CONTENU

C'est l'énoncé précis et détaillé de deux points essentiels :

- *Le premier* est l'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils.
- *Le second* est l'indication de quelle technique, de quel outil, il faut envisager l'utilisation.

Ainsi, non seulement l'auditeur sait quelles tâches il doit accomplir (Quoi ?) selon quel planning (Quand ?) mais également avec quels outils (Comment ?).

Bien évidemment, ces indications n'interdisent pas des modifications, suppressions ou ajouts en cours de mission ; mais elles incitent l'audit à dialoguer avec son chef de mission dès l'instant que tel ou tel élément va être modifié. Elle sera mise en œuvre par l'utilisation d'un outil indispensable : le questionnaire de contrôle interne (QCI).

IV. LE QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE (QCI) CHECK-LIST

C'est un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires. Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser. Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour. Sinon, il faut les créer de toutes pièces.

De quoi s'agit-il ? De permettre à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

Ces questionnaires de contrôle interne sont souvent l'objet d'un débat : questionnaire ou check-list ? Autrement dit : documents à élaborer ou documents préétablis ? Observons tout d'abord que s'agissant d'évaluer le dispositif de contrôle interne au travers de questions concernant une organisation ou une fonction précise, il ne saurait y avoir de questionnaires de contrôle interne généraux, ils sont nécessairement spécifiques. De même que le questionnaire de prise de connaissance est en principe spécifique à l'auditeur et sa mission.

En effet, ce questionnaire de contrôle interne va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs spécifiques de Contrôle essentiels. C'est pourquoi il y a autant de questionnaires de contrôle interne que de missions d'audit. Dans la mesure où ces missions sont en grande partie récurrentes, la tentation est grande de préparer un document standard à usage répétitif : un questionnaire pour l'audit des achats, un pour l'audit de la trésorerie, un pour l'audit du recrutement, etc ... et qui répertorie une fois pour toutes tous les points de contrôle

interne à examiner dans chaque cas spécifique. Ce procédé a été et est encore utilisé : c'est la check-list dont la réponse est caractérisée par oui ou par non.

Généralement, on lui préfère le questionnaire qui est élaboré pour chaque mission, laisse à chacun la plus grande initiative et stimule la découverte. Ce procédé ne concerne pas les questionnaires de contrôle interne, lesquels obéissent à une structure précise qui garantit la couverture de l'ensemble du sujet. Et comme il s'agit, dans la plupart des cas, d'un sujet nouveau, seule la question ouverte est concevable.

V. LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN

Tout d'abord, on a *l'observation immédiate* qui est le premier des tests que va réaliser l'auditeur c'est l'observation immédiate. À la différence des suivants, il est systématique, l'auditeur l'effectue pratiquement « à son corps défendant », tant il est naturel pour un auditeur exercé.

Puis, on a *les observations spécifiques* à partir de l'identification des zones à risque et du questionnaire de contrôle interne, les auditeurs vont réaliser des tests d'analyse exhaustive de toutes les opérations⁴.

Ensuite, l'observation peut également conduire à révéler ce qui marche bien et qu'il serait utile de faire connaître. Pour une bonne efficacité on a parfois formalisé ce constat dans un document séparé.

Mais l'observation peut également conduire à révéler ce qui marche bien et qu'il serait utile de faire connaître. Pour une bonne efficacité on a parfois formalisé ce constat des bonnes pratiques dans un document séparé qui s'appelle la FRAP.

La FRAP, ou pour parler clair « Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème », vulgarisée grâce à l'ouvrage de l'IFACI *La conduite d'une mission d'audit interne*⁵ a une antériorité plus ancienne mais d'application plus confuse et moins universelle. On la nomme aussi « Feuille de fait » ou « Feuille d'analyse » ou encore FECI (« Feuille d'Évaluation du Contrôle Interne »). Mais peu importe le titre, l'essentiel est le *raisonnement* dont on ne peut faire l'économie.

Ceci n'est que la mise en forme, mais une mise en forme rigoureuse et efficace de la norme 2320⁶ selon laquelle « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées ». Ce moyen d'analyse simple et clair, d'une efficacité redoutable a très vite été adopté par un nombre croissant d'entreprises qui ont développé ses applications, enrichi sa méthodologie d'application et accru son efficacité.

Il se présente aujourd'hui, comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'audit à formuler une recommandation.

⁴Encore que dans certains cas - et singulièrement lorsqu'on recherche une preuve précise - on peut pratiquer le « full audit ». Mais ce n'est que l'exception qui confirme la règle.

⁵FACI/O. LEMANT, *La conduite d'une mission d'Audit Interne*, Dunod, 1998.

⁶ ANNEXE N° 1

VI. COHERENCES ET VALIDATIONS

1. LES COHERENCES

Les cohérences sont les erreurs, dysfonctionnements, risques, insuffisances ou anomalies ayant chacun été consignés dans une FRAP, l'auditeur s'assure par un travail de synthèse de la cohérence de ses observations. Ce travail va s'accomplir sur deux plans.

- *La cohérence horizontale* : Il faut regarder si les risques mis en évidence dans un cas comme dans l'autre, la recherche causale conduite à partir de la FRAP est le point de départ de la démarche. Celle-ci peut amener l'auditeur à sortir du champ d'application défini par le rapport d'orientation et le programme d'audit, et donc à élargir son travail et à allonger la durée de la mission. Cette recherche de cohérence s'exerce également sur un autre plan.
- *La cohérence verticale* : L'auditeur classe et compare, dans un ordre logique tous les constats réalisés à propos des différentes phases d'un même cycle ou d'un processus. Dans un premier temps, il s'assure de la cohérence de l'ensemble et dans un second temps, il en tire les conclusions.

2. LES VALIDATIONS⁷

L'auditeur va valider ses constats, et ce, de deux façons :

- *Validations individuelles* : C'est la validation à chaque constat pour chaque FRAP, et qui va consister pour l'auditeur.
- *Validations générales* : Elles rejoignent au plan du raisonnement, les exercices de cohérence et peuvent être réalisées en deux étapes :

➤ *Validations générales en cours de mission* :

Ce sont celles qui sont réalisées à l'occasion des réunions intermédiaires. On éprouve alors le besoin de s'assurer, avant d'aller plus loin dans la mission d'audit. Le chef de mission et ses auditeurs vont alors s'assurer auprès des responsables concernés que l'ensemble des constats et observations réalisés sur telle partie du cycle, ou sur tel site, ou sur tel service, ne présente ni erreur d'appréciation, ni insuffisance de diagnostic. En revanche, la validation générale finale est systématique et obligatoire.

➤ *Validation générale en fin de mission* :

C'est l'ensemble des conclusions de la mission qui est alors présenté aux audités, et ce au cours d'une réunion générale : la réunion de clôture. Mais nous sommes ici déjà entrés dans la troisième et dernière phase de la mission d'audit interne : la phase de conclusion. Il est important de noter dès à présent que le référentiel de contrôle interne doit nécessairement avoir été enrichi à chaque mission après le passage des auditeurs.

⁷« Validation » : c'est le maître mot de la procédure d'audit interne. « Ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle » : cette phrase célèbre du Discours de la méthode de DESCARTES, s'applique pleinement à l'audit interne, le mot remarquable étant ici « évidemment » car l'auditeur ne peut et ne doit parler que des évidences.

L'AUDIT INTERNE ET LA PHASE DE CONCLUSION

I. INTRODUCTION

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis la réunion de clôture et ses validations, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.

II. LE PROJET DE RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Il est ainsi nommé pour trois raisons :

- *1^{ère} raison* : Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.
- *2^{ème} raison* : Ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations.
- *3^{ème} raison* : Il ne comporte pas encore le plan d'action qui est ce document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

III. LA REUNION DE CLOTURE

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, lesquels après s'être entendu dire ce que les auditeurs internes avaient l'intention de faire, vont s'entendre commenter ce qu'ils ont fait. Autour de l'équipe de mission d'audit, on va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs, sa hiérarchie. Cette réunion de clôture obéit à cinq principes, et elle s'organise et se déroule en fonction de modalités pratiques précises.

1. LES CINQ PRINCIPES

- *Le principe du « livre ouvert »* : Il est fondamental et découle directement du principe de transparence développé plus haut. C'est l'affirmation que rien ne saurait être écrit dans le rapport d'audit interne qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités.
- *Le principe de la « file d'attente »* : Le premier servi en matière d'information, ce doit être l'audité, le responsable direct avec lequel les informations sont validées. C'est pourquoi le projet de rapport et son contenu ne sont ni diffusés, ni divulgués tant que la réunion de clôture (et de validation) n'est pas achevée.

- *Le principe du « ranking »* : Les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport sont présentées en fonction de leur importance.
- *Le principe de « l'action immédiate »* : C'est le corollaire pratique de l'information totale et complète donnée à l'audité.
- *La connaissance commune* : Bernard GRAND⁸ a très bien démontré comment la participation auditeurs/audités à cette validation générale qui permet d'utiliser les principes de la « connaissance commune ». « *Soit le dysfonctionnement est connu par les audités et les auditeurs s'assurent alors que chaque participant ait bien conscience du fait que les autres participants sont aussi informés. Soit ils révèlent aux acteurs des dysfonctionnements inconnus par ces derniers...* ».

2. L'ORGANISATION ET LE DEROULEMENT DE LA REUNION

Tout comme la réunion d'ouverture, la réunion de clôture se déroule sur les lieux mêmes de l'audit ; elle réunit les mêmes personnes qui vont ainsi renouer le dialogue pour valider et conclure.

L'ordre du jour est constitué par l'examen du projet de rapport qui est distribué à chaque participant, si possible quelques jours avant la réunion afin de permettre la lecture. On ne répétera jamais assez que le rapport d'audit n'est pas et ne doit pas être un document surpris avec lequel on s'efforcerait de piéger l'audité. Cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs, elle permet de régler les contestations éventuelles.

IV. LE RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Nous disons « entreprendre ultérieurement » car ceci ne peut s'accomplir que lorsque l'audité a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport, sauf s'il a fait connaître le contenu dès la fin de la réunion de clôture. Nous verrons ultérieurement quelles formes peuvent prendre ces réponses.

Le rapport d'audit obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes⁹.

1. LES QUATRE PRINCIPES

- *Pas d'audit interne sans rapport d'audit interne.*
- *Document final* : Ce document est le dernier acte de la mission d'audit.
- *Présentation préalable aux audités* : Rappelons ici que c'est un document final parce que la précaution a été prise au cours de la Réunion de clôture, d'en présenter et d'en expliciter le texte. C'est le troisième principe. L'accord s'est fait sur la version définitive du document.
- *Droit de réponse de l'audité* : Le caractère définitif du document et sa présentation impliquent un droit de réponse qui s'exerce d'une double façon :
 - De façon orale et informelle au cours de la réunion de clôture.

⁸Bernard GRAND – Maître de Conférences à l'I.A.E. d'Aix – « *Theoretical approaches to audit* » in revue *Internal Auditing*, vol. 13, n° 8, déc. 1998.

⁹ ANNEXE N° 1

- De façon écrite et formelle, et précisément parce que la précédente forme n'est pas un « droit ». Sur le rapport lui-même et avant sa diffusion, l'audité est invité à communiquer ses « réponses aux recommandations ».

La forme de ces réponses et la procédure qui s'ensuit, sont examinées aux paragraphes suivants :

2. LA FORME

Le rapport d'audit interne présente une structure très généralement admise à quelques nuances près. Cette structure est incontournable car elle répond aux deux fonctions du rapport et qui sont relativement contradictoires.

- Le rapport d'audit interne doit être un document d'information pour la hiérarchie. Il faut et il suffit qu'il présente une argumentation claire, reposant sur l'identification précise des risques observés ou révélés et indiquant dans leurs grandes lignes les points de faiblesse et les mesures à prendre.
- Mais le rapport d'audit interne doit être également et pour l'audité cette fois un outil de travail. C'est à partir du rapport d'audit que les responsables audités vont entreprendre les actions correctives, ce qui ne saurait se faire sur des indications générales. Le document doit donc impérativement analyser et présenter le détail des constats et observations, les recommandations doivent être concrètes et précises, afin que les responsables ne restent pas dans le flou et soient en mesure de définir avec précision les actions à entreprendre. La résultante de ce choix est un rapport long.

Le rapport d'audit va concilier ces deux impératifs par l'adoption d'une structure originale analysé ultérieurement.

TROISIEME PARTIE

L'AUDIT INTERNE DANS
L'INDUSTRIALISATION D'UN
NOUVEAU PRODUIT MECANIQUE



GENERALITE SUR L'INDUSTRIALISATION D'HYDROMECA METAL

I. INTRODUCTION

L'industrialisation dans la société Hydromeca METAL concerne la mise en œuvre de toutes les actions et les processus nécessaires pour permettre la fabrication en série des produits créés par le bureau d'étude, en collaboration avec le service qualité et le bureau des méthodes. Ainsi, l'industrialisation définit à partir d'un dossier d'étude stabilisé par le bureau d'étude, l'ensemble des moyens de fabrication et des ressources pour la production. Dans la grande majorité, le travail au sein de la société consiste à utiliser au mieux les outils existants, mais la recherche de nouvelle technologie et méthodologie est aussi dépendante de l'industrialisation d'Hydromeca METAL et c'est pour ça on va entamer notre cursus avec l'audit interne pour réorganiser le déroulement de bon fonctionnement du travail au sein de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous examinerons l'industrialisation de la société avec les participations de l'audit interne dans chaque étape de cycle de vie du produit.

II. L'INDUSTRIALISATION D'HYDROMECA METAL

Aujourd'hui, Hydromeca METAL doit forcément définir leurs exigences comme les autres industries mondiales qui adoptent les solutions de Manufacturing Process Management (MPM) pour accroître leurs revenus et réduire leurs coûts, en intégrant très tôt les contraintes de fabrication dans leur processus de décision pour être la hauteur d'un marché très concurrentiel.

À ce niveau, on a la nécessité d'un audit interne au sein de la société pour gérer les solutions qui fournissent un environnement de travail collaboratif, qui permet aux hommes études et méthodes de planifier, de simuler et d'optimiser l'ensemble du processus industriel pour une seule et même entreprise en collaborant avec l'ensemble de ses ateliers. Il est possible aussi à l'audit interne à modéliser un atelier d'usinage, d'optimiser les ressources (hommes, machines) et de gérer les flux.

1. USINAGE D'HYDROMECA METAL

Au sein d'Hydromeca METAL, il existe une diversité d'outils d'usinage souples et complets, permettant aux responsables de capturer et de réutiliser leurs connaissances en matière de fabrication pour automatiser les tâches de programmation. Or, les fonctionnalités de simulation de trajectoire des outils et de vérification permettent aux ingénieurs, et aux responsables d'étude et de fabrication d'améliorer rapidement la

qualité des activités et l'efficacité des machines, mais souvent ce n'est pas vraiment le cas, parfois on rencontre une mal communication avec la direction et l'usine qui pose souvent une difficulté à la production.

Alors, si l'audit interne accompagne les progrès réalisés dans les domaines de l'usinage d'Hydromeca METAL via la reconnaissance de formes, de l'optimisation des parcours d'outils pilotés par les connaissances métiers et de la simulation intégrée permettent à l'entreprise d'optimiser l'usinage : le processus nécessite moins d'informations et donne de meilleurs résultats.

Ces solutions que l'audit interne vont générer, proposent des outils permettant de réaliser les tâches suivantes :

- La conception d'une chaîne de production permettant d'optimiser l'efficacité des processus de production est d'une importance capitale pour le succès d'un produit.
- D'optimiser les flux au sein des chaînes de production.
- La simulation afin de permettre aux responsables d'ateliers d'analyser et d'améliorer les performances de leurs processus.

2. L'EFFICACITE DE LA SIMULATION

Cet outil de la simulation de flux pour la société Hydromeca METAL doit être le cœur de l'acquisition « d'expérience future » : *"plus loin, plus vite, avec moins de risques"*¹⁰.

Il permet de traiter des sujets d'amélioration de productivité, de validation, de capacité de futures installations, de validation de processus complexe inexistant. Cet outil s'intègre dans des démarches classiques d'amélioration continue, de lean manufacturing... Mais propose aussi, des configurations optimisées par rapport à un contexte donné.

3. LES DIFFERENTES PHASES DE L'INDUSTRIALISATION

L'industrialisation est la charnière entre la Conception et la Fabrication en relation avec l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise en tenant compte la logistique et l'après-vente.

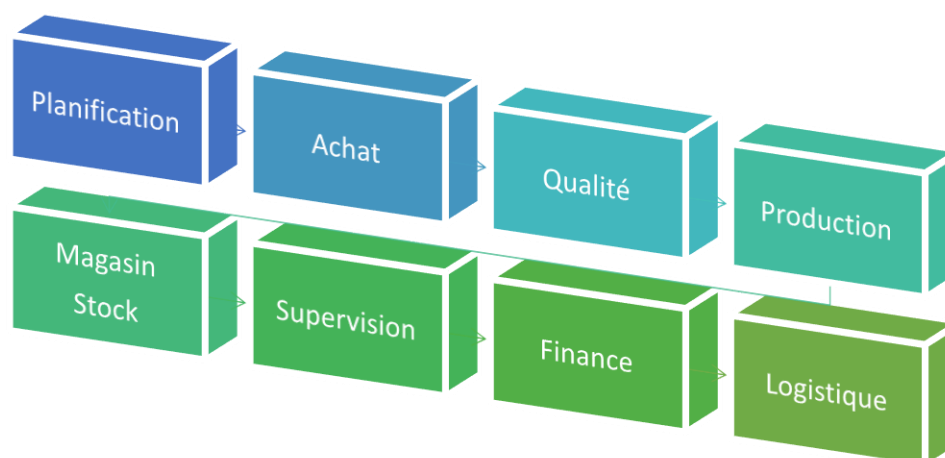


Figure 13 : LES DIFFERENTES PHASES DE L'INDUSTRIALISATION.

¹⁰Selon l'approche PLM (Product Life Management).

L'industrialisation d'Hydromeca METAL participe à l'innovation dans les procédés de fabrication, de production de produits mécaniques.

Dans le développement de nouveaux produits, l'industrialisation a pour objectif :

- La définition des moyens nécessaires à leur fabrication en collaboration avec les Études,
- L'innovation dans les techniques de production afin d'améliorer leur qualité,
- La réduction des coûts homme et machine.

4. LES PROCESSUS DE L'INDUSTRIALISATION

« *Processus est une suite continue d'opérations constituant la manière de fabriquer, de faire quelque chose : procédé technique* ». Même si la conception d'un produit mécanique est particulièrement novatrice, ce produit ne sera pas rentable si son processus d'industrialisation et de commercialisation n'est pas lui aussi novateur.

D'où la nécessité de l'audit interne pour la mise en position de la société au cours de l'innovation. Or le processus d'Industrialisation doit permettre de :

- Définir et vérifier les séquences de réalisation du produit,
- Définir l'agencement des chaînes de fabrication,
- Contrôler les performances de la chaîne de production et équilibrer celle-ci,
- Analyser le produit et ses coûts de production.

Dans ce qui suit, je vais présenter les étapes clés de l'audit interne dans le processus d'industrialisation d'un nouveau produit mécanique parce que la mission d'audit peut mobiliser plusieurs des compétences dans la limite de ses fonctions et des pouvoirs qui lui sont confiés. C'est une démarche que j'ai conduit de le faire pour le compte de la société Hydromeca METAL dans le cadre de lancements de nouvelles gammes des « *convoyeurs galvanisés* » à l'échelle internationale et dans un environnement technique et de haut niveau.

Je souhaite aborder le chapitre suivant de manière chronologique de mission de l'audit interne avec ses différentes phases dans le respect du cycle de vie des « *convoyeurs galvanisés* ».

CHAPITRE 2

LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE DANS L'INDUSTRIALISATION D'UN NOUVEAU PRODUIT

I. INTRODUCTION

Comme on a déjà exécuté sur la partie précédente que toute mission d'Audit interne est réalisée en trois étapes essentielles :

- 1^{ère} étape : La préparation de la mission
- 2^{ème} étape : La réalisation de la mission
- 3^{ème} étape : La conclusion de la mission.

II. LA PREPARATION DE LA MISSION

Pendant cette étape l'Auditeur interne réalise tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Il s'agit d'établir un ordre de mission, procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer ; identifier les points de contrôles et les risques associés.

1. L'ORDRE DE MISSION N° DV 012

À Monsieur le Responsable
De l'Audit Interne

Objet : Audit de l'industrialisation des « *Convoyeurs Galvanisés* ».

Copie pour information : Les responsables de bureau d'études

Le Président Directeur Général autorise au Responsable de l'Audit interne à réaliser une mission d'Audit de la fonction d'industrialisation de produit, et ce à partir du *20 Janvier 2017*. La mission concernera non seulement les Responsables des ateliers mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction. Le Responsable du bureau d'étude portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.

Le Président Directeur Général

Figure 14: L'ORDRE DE MISSION N° DV 012.

2. LA PRISE DE CONNAISSANCE

La prise de connaissance de la fabrication des « *Convoyeurs Galvanisés* » comme produit à audité suppose l'examen de trois éléments essentiels :

- L'organisation de la fabrication :
 - Examen du manuel des procédures ;
 - La réparation des tâches pour chaque procédé de fabrication ;
 - Le budget, les résultats ...
- Les rapports du bureau d'étude ;
- Les objectifs d'audit interne dans l'industrialisation ;
- Les techniques de travail utilisées notamment sont toutes les procédures de contrôles existants.

Dans le cadre d'un audit du processus achats de la direction/fournisseurs de la matière première l'auditeur interne identifiera au minimum 24 tâches élémentaires qui constitueront l'épine dorsale de son QCI.

1. Expression du besoin
 2. Demande d'achat
 3. Etablissement de la commande
 4. Autorisation de commande
 5. Envoi de la commande
 6. Réception de la marchandise
 7. Comparaison commande/facture
 8. Comparaison bon de réception/facture
 9. Imputation comptable
 10. Vérification de l'imputation
 11. Bon à payer
 12. Inscription au journal des achats
 13. Inscription au compte fournisseur
 14. Rapprochement relevé fournisseur/compte
 15. Rapprochement balance fournisseur/compte collectif
 16. Centralisation achats
 17. Établissement du chèque
 18. Signature du chèque
 19. Envoi du chèque
 20. Acceptation des traites
 21. Tenue du journal effets à payer
 22. Tenue du journal de trésorerie
 23. Annulation des pièces justificatives
 24. Suivi des avoirs
- Et on pourrait détailler davantage encore.

2.1. COMMENT REUSSIR UNE BONNE PRISE DE CONNAISSANCE ?

Outre les documents relatifs à la fabrication des « *Convoyeurs Galvanisés* » (manuel des procédures, budgets ...). Les moyens les plus utilisés pour prendre connaissance de la fonction à auditer sont le questionnaire et l'interview.

2.1.1. LE QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCES

Ce questionnaire est indispensable à l'auditeur pour qu'il comprenne convenablement la fonction à évaluer d'une part, et contribue à l'élaboration du questionnaire de contrôle interne d'autre part.

Dans notre mission d'Audit interne de l'industrialisation de produit doit construire un questionnaire de prise de connaissance comprenant (à titre indicatif) les informations basées sur le contrôle de bureau d'étude suivantes :

DONNEES QUANTITATIVES

- Montant des de la matière première pour les « *Convoyeurs Galvanisés* »,
- Réparation par catégorie des machines utilisées,
- Nombres d'employés fonctionnés,
- Nombres de jours planifiés,
- Les ateliers concernés,
- Réparation de surface concernée,
- Montant à payer :
 - En espèce,
 - Par chèque,
 - Par type de virement.

INFORMATIONS REGLEMENTAIRES

- Dispositions des statuts et règlement intérieur,
- Règles et procédures :
 - Fixation des niveaux de rémunération pour les intervenants dans le produit,
 - Adaptation des horaires locaux,
 - La mobilisation du produit dans l'usine,
 - Régime des heures supplémentaires.

PROCEDURES

- Procédure de préparation de la matière première,
- Procédure de la fabrication mécanique,
- Procédure de circulation de l'information et de produits entre les services.

ORGANISATION

- Organisation des services d'ordonnancement industriel de produit mécanique de précision,
- Noms des personnes concernées,
- Toutes informations sur l'environnement du travail.

Toutes ces questions appellent à des investigations de la part de l'auditeur interne qui pense à d'autres sources pour l'information, dans ce contexte l'interview est parue très utile.

2.1.2. LES INTERVIEWS

L'interview est une technique de recueil d'information qui aide à l'explication et le commentaire du sujet des « *Convoyeurs Galvanisés* ». Il permet de comprendre en profondeur certains éléments ne pouvant être divulgués par un questionnaire.

La réussite d'une interview est tributaire de la qualité de communication de l'auditeur.

2.1.2.1. COMMENT SE PREPARE UNE INTERVIEW ?

Il est recommandé :

- Définir l'interview : objectif, thèmes abordés, plan de l'interview,
- Bien choisir les interviewés (éviter les participants inutiles),
- Contacter l'interviewé et prendre rendez-vous (en respectant la hiérarchie),
- Aller chez l'interviewé,
- Préparer l'interview :
 - Informations nécessaires,
 - liste de points à aborder,
 - liste de documents à demander,
 - l'ordre des questions est important.

2.1.2.2. PENDANT L'INTERVIEW ?

- Commencer par se présenter et rappeler les objectifs de la mission et les thèmes à aborder,
- Veiller à l'atteinte de l'objectif fixé,
- Éviter les interrogatoires,
- Suivre une seule idée à la fois,
- Écouter et laisser l'interviewé s'exprimer,
- Éviter les jugements,
- Essayer de comprendre parfaitement chaque point soulevé en posant des questions pertinentes et enchaînées,
- Recouper les déclarations obtenues (questions piège, recouplement avec une information déjà connue),
- Faire preuve de diplomatie et de patience,
- Essayer d'avoir certaines confidences de l'audité,
- Adapter son comportement pour obtenir une meilleure collaboration,
- Prendre le maximum de notes.

2.1.2.3. APRES L'INTERVIEW ?

- Établir le compte rendu le plutôt possible,
- Analyser les informations obtenues en affectant des recoupements et retenir les points déterminants.

Lors de l'interview de prise de connaissance des « *Convoyeurs Galvanisés* », l'auditeur doit commencer par présenter l'AUDIT INTERNE, sa mission, son rôle et doit aussi insisté sur la vocation d'assistance de l'Audit.

L'AUDITEUR peut donc :

- Présenter les principes d'Audit interne (l'Audit interne est une fonction universelle qui peut s'adapter à tous les domaines),
- Rappeler que les auditeurs internes sont là pour collaborer en vue d'améliorer et non enquêter pour punir,
- Citer des exemples d'Audit ou les audités ont bénéficié d'une assistance et d'une amélioration de leurs moyens et les outils de travail,
- Inviter l'audité à exprimer ses souhaits pour l'examen de certains points.

3. MS-PROJECT

MS-Projet permet à l'audit interne de planifier et piloter le projet des « *Convoyeurs Galvanisés* », de gérer leurs ressources et leur budget, ainsi que d'analyser et communiquer les données des projets avec l'ensemble des collaborateurs.

En revanche, on peut illustrer le projet des « *Convoyeurs Galvanisés* » selon les étapes d'industrialisation suivantes :

Tâches		Antécédent	Durée (en jours)	Coûts fixes (DH)	Charge X	Charge Y
Planification	P0	/	8	6000	5	2
Achat	AP	P0	12	70000	0	1
Qualité	Q	P0, AP	8	10000	1	0
Production	P1	P0, AP, Q, MES	24	40000	5	5
Magasin Stock	ST	P0, AP, Q, MES, F	4	8000	3	0
Supervision	MES	P0	3	9000	0	0
Logistique	L	P0, AP, Q, MES, F	4	15000	8	0
Finance	F	P0	6	35000	0	0

Tableau 1 : LES DIFFERENTES TACHES DU PROJET « CONVOYEURS GALVANISES ».

MS-Project permet maintenant de planifier le projet des « *Convoyeurs Galvanisés* », c'est-à-dire, il nous a permis de créer un plan des tâches et des jalons, leur hiérarchisation et de définir des liens entre les tâches. Aussi, il nous a permis d'estimer la durée et la charge (ou travail) nécessaire à la réalisation de chaque tâche qui peut être ensuite réalisée.

Dans notre projet, le coût mensuel d'une unité de la charge X est de 400 DH une charge concerne le temps de la mobilisation, et celui de la charge Y est de 800 DH une charge concerne le manque ou la non-conformité, qui va illustrer par la suite :

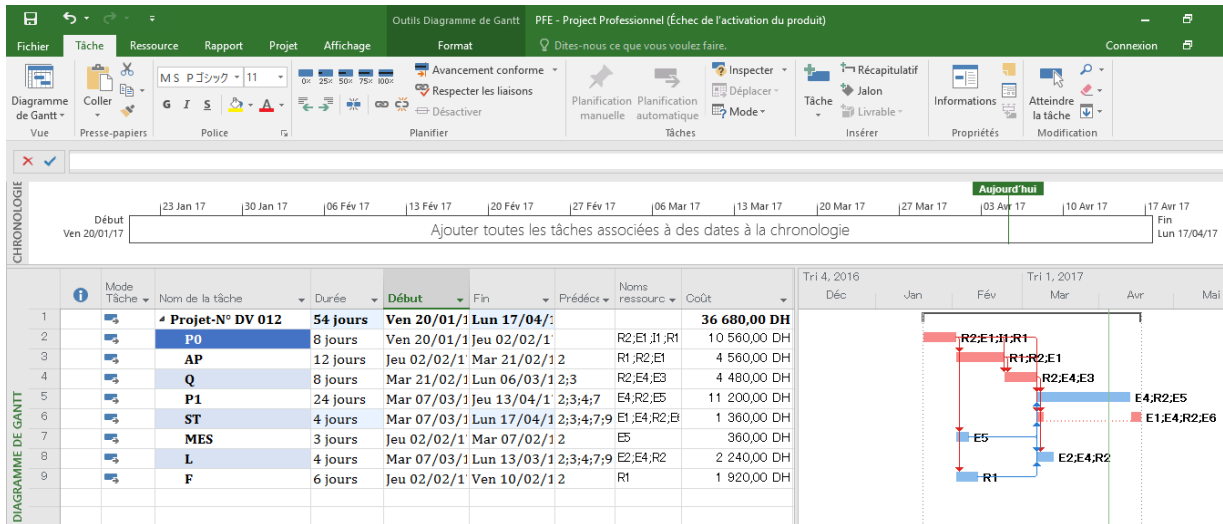


Figure 15 : MS-PROJECT : TACHES

MS-Project permet aussi la gestion des ressources de coût et d'analyse des recommandations de projet des « Convoyeurs Galvanisés », c'est-à-dire la création de l'équipe projet puis l'affectation des ressources définies, comme suites :

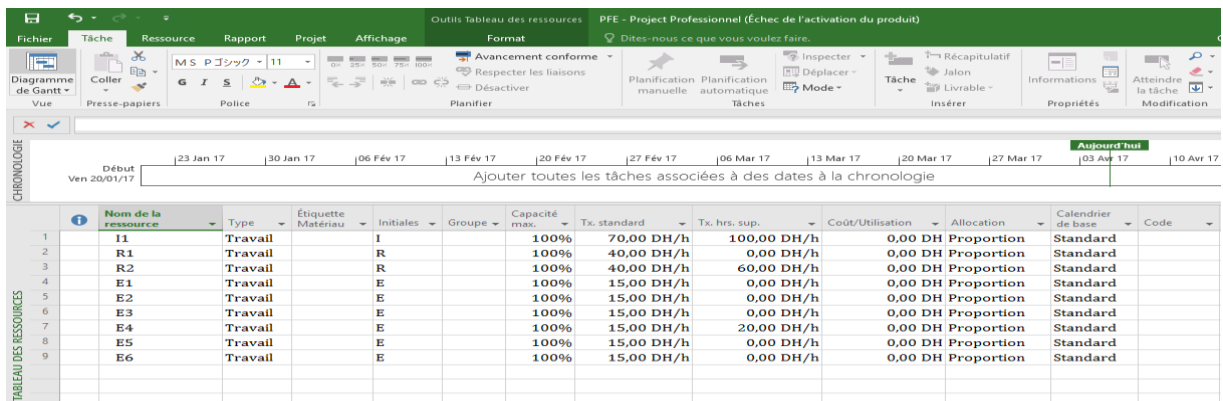


Figure 16: MS-PROJECT : TABLEAU DES RESSOURCES.

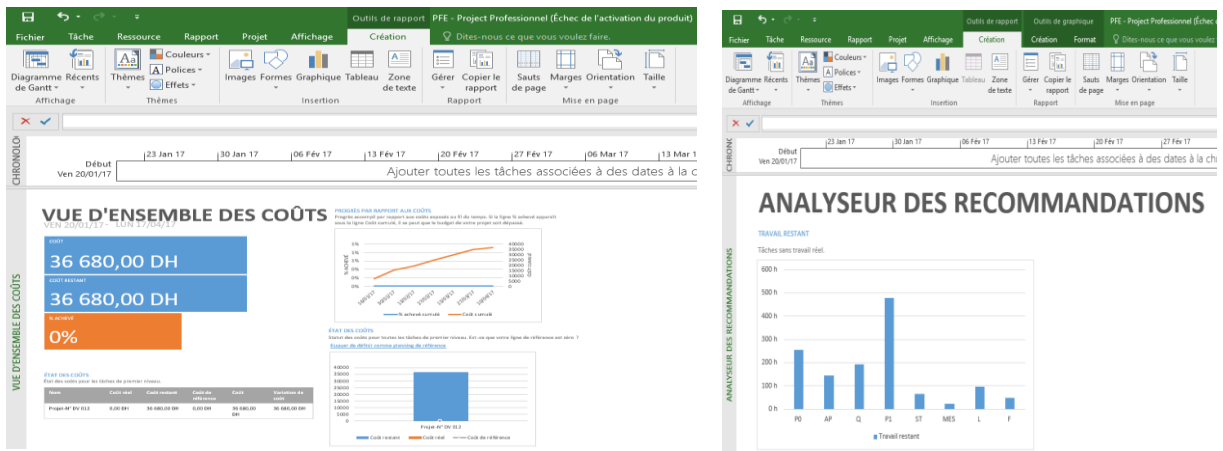


Figure 17 : MS-PROJECT : ANALYSES DE COUT-RECOMMANDATIONS

4. LES PROCESSUS D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION DES RISQUES

Selon la phase du cycle de vie des « *Convoyeurs Galvanisés* », les objectifs spécifiques d'analyse de risques permet de guider le travail d'analyse et réduit ainsi les possibilités que les résultats soient facilement remis en question. Pour ce faire, il est souhaitable de définir et de formuler le domaine d'application de l'analyse du risque afin de produire un plan d'analyse du risque dès le début du projet.

Il est également recommandé que la tâche qui consiste à définir le domaine d'application de l'analyse comporte une familiarisation technique approfondie avec les « *Convoyeurs Galvanisés* » analyser en tant qu'activité planifiée. Aussi l'industrialisation des « *Convoyeurs Galvanisés* » qui fera l'objet de l'analyse est primordiale en vue de mener un travail efficace. Il s'agit d'identifier sans ambiguïté les limites de l'étude (la portée).

En revanche, et afin de pouvoir hiérarchiser les risques et évaluer l'acceptabilité des risques analysés au niveau des « *Convoyeurs Galvanisés* » au sein d'Hydromeca METAL, il est essentiel de définir des échelles de cotation. Le risque est défini comme étant la combinaison de la probabilité et des conséquences d'un événement, deux échelles de cotations doivent donc être définies dans ce sens. Un exemple d'échelle de cotation des conséquences est présenté sur le *tableau 2*. Il est possible de voir que différentes catégories de conséquences peuvent être incluses dans l'analyse selon l'objectif et la portée de celle-ci. Une échelle de cotation de la probabilité est présentée sur le *tableau 3*.

Par la suite, il est nécessaire de définir une matrice de décision qui résulte de la combinaison des deux types d'échelles de cotation (fréquence et conséquence). Cette matrice vise à définir à l'avance, avant le début de l'analyse, les zones d'acceptabilité des risques.

Niveau de gravité	Personnel	Public	Environnement	Impact économique	Installations	Propriétés
4 - Catastrophique	Décès ou blessure.	Décès ou blessure causées par l'exposition directe.	Déversement majeur de matière dangereuse non contenu. Des espèces régionales / sous-espèces sont détruites.	Perte complète de la base économique, déstabilisation de l'entreprise. Les fonds nécessaires pour remettre les installations en marche ne sont pas disponibles en une semaine.	Fermeture complète des installations et services critiques pour plus d'un mois.	Plus de 50 % des propriétés situées à proximité de l'entreprise sont très gravement endommagées.
3 - Critique	Incapacités permanentes, blessures sévères ou maladies	Incapacités permanentes, blessures sévères ou maladies.	Déversement mineur de matière dangereuse non contenu. Dommages locaux ou dommages aux espèces ou sous-espèces locales.	Perte partielle de la base financière incapacitant l'entreprise de façon temporaire. Les fonds ne sont pas disponibles en moins de quatre jours pour remettre en marche les installations et réparer les dégâts.	Arrêt complet des installations et services critiques pour plus de deux semaines.	Plus de 25 % des propriétés situées à proximité de l'entreprise sont gravement endommagées.
2 - Marginal	Blessures et maladies ne résultant pas en incapacité, perte majeure de la qualité de vie, ou maladies perçues.	Blessures ou maladies ne résultant pas en incapacité, perte majeure de la qualité de vie, ou maladies perçues.	Déversement majeur de matière dangereuse qui est contenu. Une partie des organismes locaux est soumis à un impact négatif.	Perte mineure de la base financière, incapacitant l'entreprise de façon temporaire. Les fonds ne sont pas disponibles en moins de 24 heures pour remettre en marche les installations et réparer les dégâts.	Arrêt complet des installations et services critiques pour plus d'une semaine.	Plus de 10 % des propriétés situées à proximité de l'entreprise sont gravement endommagées.
1 - Négligeable	Blessures traitables par premiers soins	Perte mineure de la qualité de vie.	Déversement mineur de matière dangereuse qui est contenu. Pas d'impact mesurable dans les environs.	Perte mineure de la base financière ne provoquant pas un arrêt des activités de l'entité. Les fonds ne sont pas disponibles en moins de 12 heures pour remettre en marche les installations et réparer les dégâts.	Arrêt complet des installations et services critiques pour plus d'une journée.	Plus de 1 % des propriétés situées à proximité de l'entité sont gravement endommagées.

Tableau 2 : EXEMPLE D'ECHELLE DE COTATION DES CONSEQUENCES

PROBABILITÉ

Probabilité	Description
4 – Probable	Pourrait se produire plus d'une fois par année (récurrence 0-1 an)
3 – Possible	Pourrait se produire plus d'une fois durant la vie utile de l'installation (récurrence 1-10 ans)
2 – Éloigné	Pourrait se produire une fois durant la vie utile de l'installation (récurrence 10-25 ans)
1 – Improbable	On ne pense pas que cet événement se produira durant la vie utile de l'installation (récurrence 25 ans et plus)

Tableau 3 : EXEMPLE D'ECHELLE DE COTATION DE LA PROBABILITE

Le détail de l'utilisation de cette matrice sera présenté par la suite.

4.1. ANALYSE DES RISQUES

Le risque est souvent défini comme une combinaison d'une gravité et d'une probabilité ou fréquence. La définition et la détermination des risques nécessitent une identification des causes et des conséquences. La connaissance des *causes* permet de déterminer les mesures de prévention qui rendent ces libérations et ces bris moins probables et la détermination de la probabilité et de la gravité est une préparation pour la partie suivante de l'étude de risque : l'évaluation du risque. Il faut noter également que la méthode de détermination choisie pour déterminer et exprimer la probabilité et la gravité influencé dont se réalise ensuite l'évaluation du risque.

Généralement, Hydromeca METAL est confrontée à une multitude de risques :

- Risques liés à l'exploitation d'installations ou d'ouvrages,
- Risques commerciaux,
- Risques sociaux,
- Risques financiers,
- Risques juridiques,
- Risques d'atteintes à l'environnement ...

Mais face à l'ensemble de ces risques, une même démarche s'applique : identifier, quantifier, hiérarchiser, maîtriser et gérer. Ce sont les méthodes d'identification de dangers appliquées qui sont spécifiques à la nature du risque, à la discipline particulière.

Donc pour mieux évaluer, quantifier, comparer et hiérarchiser les différents événements redoutés, il est intéressant de définir le risque comme la combinaison de sa probabilité d'occurrence par la gravité de ses conséquences. Ainsi, cette approche permet de comparer des niveaux de risque totalement différents.

4.1.1. ANALYSE DE FREQUENCE OU DE PROBABILITE

L'analyse de fréquence est utilisée pour estimer la probabilité de tout événement dangereux décelé lors de l'étape d'identification des dangers. Trois approches sont communément utilisées pour estimer les fréquences d'événements. Ce sont :

- L'utilisation de données historiques pertinentes,
- La déduction des fréquences d'événements au moyen de techniques analytiques ou de simulations,
- L'utilisation d'avis d'experts.

Toutes ces techniques peuvent être utilisées séparément ou en combinaison. Les deux premières approches sont complémentaires ; chacune d'entre elles présente des avantages là où l'autre a des faiblesses. Dans la mesure du possible, les deux techniques s'utilisent conjointement. De cette manière, la fiabilité des résultats est améliorée. Lorsque ces techniques ne peuvent pas être utilisées ou ne sont pas suffisantes, il faut avoir recours à l'avis d'un expert.

Peu importe la technique utilisée, l'analyse de fréquence ou de probabilité peut s'effectuer selon deux approches en fonction du besoin visé :

4.1.1.1. APPROCHE QUALITATIVE

L'approche qualitative est basée sur l'utilisation de description de fréquence ou de probabilité exprimée en unité de temps. Elle est généralement associée à une matrice de décision.

4.1.1.2. APPROCHE QUANTITATIVE

L'approche quantitative est basée sur le développement de fréquences numériques. Il existe des banques de données qui présentent diverses fréquences de bris pour un certain nombre de pièces d'équipements.

4.1.1.3. ANALYSE DES CONSEQUENCES

L'analyse des conséquences est utilisée pour estimer les effets probables d'événements dangereux identifiés. L'analyse des conséquences possède les caractéristiques suivantes :

- Est fondée sur les événements dangereux identifiés,
- Décrit toutes les conséquences (effets) des événements dangereux,
- Prend en considération les barrières de protection (mesure permettant d'atténuer ou de limiter ces conséquences) ainsi que toutes les conditions applicables pouvant avoir une influence sur les conséquences,
- Comporte des critères utilisés pour réaliser l'identification des conséquences,
- Tient compte à la fois des effets immédiats et de ceux qui peuvent apparaître après un certain temps, si cela est conforme au domaine d'application de l'étude,
- Tient compte des conséquences secondaires, telles que celles associées à des équipements et à des systèmes adjacents.

L'analyse de conséquences peut s'effectuer selon deux approches en fonction du besoin visé :

i. Approche qualitative

Cette approche est basée sur des descriptions des conséquences. Elle est généralement associée à une matrice de décision (voir la *figure 18*).

ii. Approche quantitative

Cette approche prend ses assises sur une estimation des conséquences sur les personnes, les biens ou l'environnement en cas d'apparition de l'événement dangereux. Normalement, pour les calculs de risque relatif à la sécurité (du public ou des travailleurs), elle consiste à estimer le nombre de personnes placées dans différents environnements, à des distances différentes de la source de l'événement, qui peuvent être soit tuées, soit blessées ou gravement affectées si l'événement indésirable a lieu.

4.1.1.4. CALCULS DES RISQUES

Il y a lieu d'exprimer les risques en termes appropriés. Certaines des données communément utilisées dans l'analyse des risques sont exprimées comme suit :

- Description qualitative des risques à l'aide d'une matrice de décision (voir la *figure 18*),
- Fréquence prévue de mortalité pour un individu donné (risque individuel),
- Tracés de courbes de fréquence par rapport aux conséquences désignées par le terme courbe F-N (ou F est la fréquence et N le nombre cumulé de personnes subissant un niveau spécifié de préjudice ou les coûts cumulés de dommages) : pour les risques sociaux,
- Indication du niveau de l'estimation du risque : risque total ou partie du risque total.
- Lors du calcul de risque, il est nécessaire de tenir compte à la fois de la durée de l'événement indésirable et de la probabilité d'exposition des personnes à ce risque.

Il est recommandé que les données utilisées pour calculer les risques conviennent à l'application étudiée. Dans la mesure du possible, les données doivent être fondées sur les circonstances spécifiques analysées. Lorsque ces circonstances ne sont pas disponibles, il convient d'utiliser des données génériques représentatives de la situation ou de rechercher un avis d'expert.

Les données rassemblées sont organisées de façon à faciliter une récupération convenable des informations afin de les utiliser comme données d'entrée pour la suite de l'analyse de risque et la traçabilité.

4.2. MATRICE DE DECISION

La *figure 18* présente un exemple de matrice de décision. Cette matrice sert de façon simple à hiérarchiser les risques et à identifier ceux qui sont inacceptables et ceux qui sont tolérables.

Les échelles de *probabilité* et de *gravité des conséquences*, utilisées pour une évaluation quantitative simplifiée des risques, peuvent et dans plusieurs cas, doivent être adaptées

à l'installation étudiée. À cet égard, les exploitants possèdent la meilleure connaissance de leurs installations et il est donc légitime de retenir les échelles de cotation choisies par l'exploitant lorsque ces dernières sont bien adaptées au système à analyser.

4.3. DEROULEMENT DE LA COTATION

La cotation en probabilité/gravité est effectuée par le groupe de travail au moment de l'analyse de risque.

Afin de mesurer le bénéfice apporté par les éventuelles barrières de sécurité mises en place, il est conseillé d'effectuer :

Une première cotation prenant en compte le bénéfice apporté par ces mesures. Cette première cotation permet d'appréhender le niveau de sécurité du site étudié et donc de juger de la maîtrise actuelle des risques.

Une deuxième cotation. Cette cotation devrait être effectuée en intégrant le bénéfice apporté par les propositions d'amélioration retenues par le groupe de travail.

4.4. HIERARCHISATION DES RISQUES

La grille remplie grâce aux numéros identifiant les risques associés au système étudié, constitue un outil d'aide à la décision et à la maîtrise des risques.

L'objet de la maîtrise des risques est précisément de mettre en place des dispositifs ou mesures de sécurité assurant dans la mesure du possible que les risques identifiés ne figurent pas dans le domaine des risques jugés inacceptables.

A cette fin, les barrières de protection agissent pour diminuer la probabilité de la situation de danger considérée ou dans certains cas, à diminuer la gravité des conséquences associées à cette situation.

Les étapes de l'analyse de risque décrites précédemment ont conduit à l'identification des risques associés à un site complet, une installation, un équipement particulier, ainsi qu'à celle des barrières de sécurité (équipements ou tâches organisationnelles) permettant de maîtriser ces risques.

Dans plusieurs cas, l'étape qui est essentiellement qualitative est riche d'enseignements puisqu'elle permet d'aborder de manière systématique les événements pouvant conduire à un accident majeur, et en conséquence, d'identifier les barrières de sécurité à mettre en place, c'est-à-dire, les tâches et les équipements prévus ou à envisager en vue de maîtriser les risques associés.

Dans certains cas, dont les études d'impact, il est souvent indispensable de compléter cette démarche par une approche quantitative visant à estimer le niveau de risque des situations mises en lumière. Cette approche est parfois réglementaire comme dans le cas de certaines lois telles que la Loi canadienne sur la protection de l'environnement, la Loi sur la qualité de l'environnement du Québec et la Loi sur la sécurité civile.

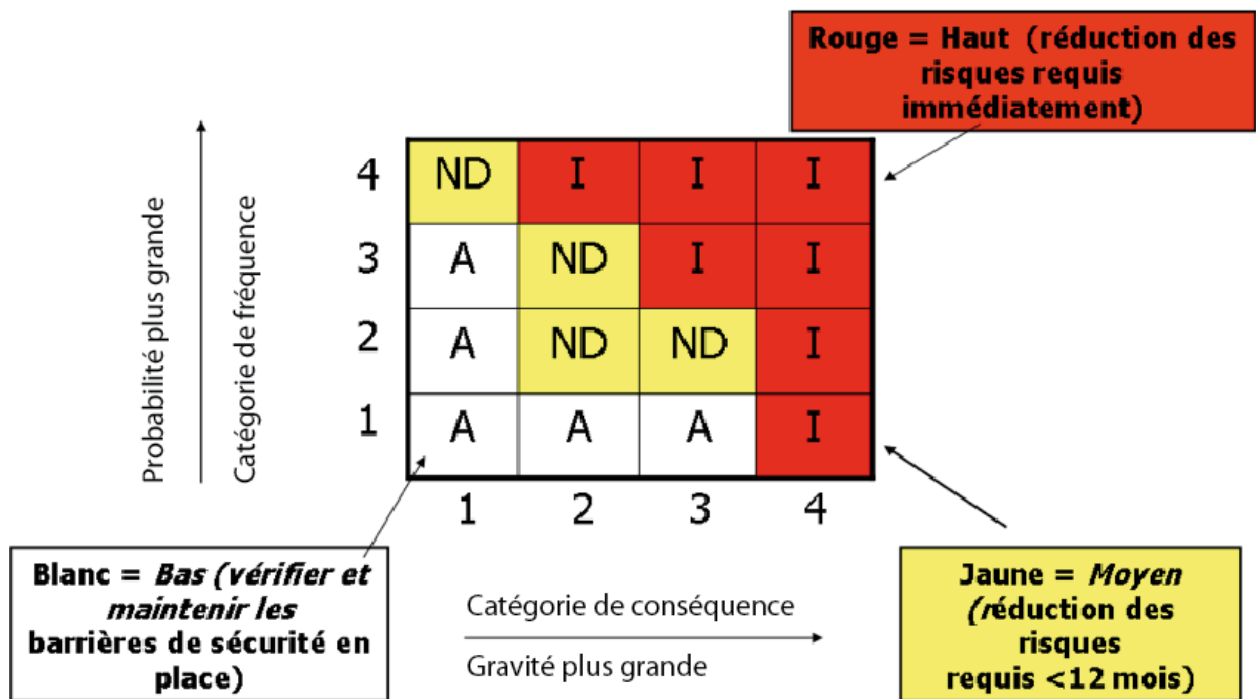


Figure 18 : EXEMPLE DE MATRICE DE DECISION

5. LES CONSTATS DE L'AUDITEUR

Les premiers constats de l'auditeur peuvent être présentés dans un tableau qui aide à l'identification de certains points de contrôle.

Le tableau d'identification des Risques (T.I.R.) des « *Convoyeurs Galvanisés* » :

	Risques délictueux	Risques opérationnels et technique	Risques fonctionnelles
Définitions	Ils sont appelés le "risque d'insécurité physiques" ; ils correspondent au risques liés à un événement intentionnel mettant en cause la sécurité du personnel, des « <i>Convoyeurs Galvanisés</i> » et des clients d'Hydromeca METAL.	Ils sont appelés aussi "risque des opérations" ils correspondent au risque lié au traitement administratif des opérations concernant la production et la fabrication mécanique.	Ils sont appelés aussi "risques d'insuffisance fonctionnelle", ils correspondent au risque lié à l'absence ou la mauvaise organisation d'une ou plusieurs fonctions d'hydromeca METAL (compatibilité, audit, organisation ...).

Tableau 4 : LE TABLEAU D'IDENTIFICATION DES RISQUES (T.I.R.)

	Risques délictueux	Risques opérationnels et technique	Risques fonctionnelles
Causes	Ils sont générés essentiellement par une insuffisance de protection.	Ils peuvent être générés par une erreur de saisie, une malveillance et une procédure de contrôle ou de suivi inefficace.	Ils sont générés par une mauvaise volonté de réduire l'effectif fonctionnel d'Hydromeca METAL pour réaliser les économies sur les salaires.
Conséquences	Ce type des risques peuvent entraîner un coût supplémentaire des primes d'assurances et des charges d'endommagement des personnels.	Ils peuvent entraîner des dédommagements et des pertes des clients.	Ils peuvent entraîner une mauvaise connaissance de la rentabilité d'Hydromeca METAL.
Recommandations	<p>Ce type des risques peut être maîtrisé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La souscription de contrat d'assurances ; ▪ La formation du personnel ; ▪ La mise en place des agents de sécurité ou de réception pour les « <i>Convoyeurs Galvanisés</i> » ; ▪ L'installation des caméras à l'entrée des ateliers ; ▪ Le recours au gardiennage ; ▪ La création de l'unité d'audit. 	<p>Ce type de risque peut être maîtrisé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration des nouvelles procédures plus efficaces et plus performantes pour les « <i>Convoyeurs Galvanisés</i> » ; ▪ La mise en place de la qualité. 	<p>Ce type de risque peut être maîtrisé par une meilleure adéquation du personnel aux différentes fonctions au sein de chaque atelier dans Hydromeca METAL.</p>

Tableau 5 : LES RISQUES DES CONVOYEURS GALVANISES.

III. LA REALISATION DE LA MISSION

La réalisation d'une mission d'Audit suppose le suivi de trois étapes essentielles :

- La réunion d'ouverture,
- Le programme d'Audit,
- Et le travail sur le terrain.

1. LA REUNION D'OUVERTURE

C'est la rencontre entre auditeurs et audités (chez l'audité) qui permet de donner le coup d'envoi effectif de la mission. Ainsi que l'ordre du jour de cette réunion qui doit comporter cinq points :

1.1 LA PRESENTATION DE L'EQUIPE D'AUDIT

Présentation des compétences spécifiques de chaque auditeur et ses relations hiérarchiques dans la mission

1.2 LES POINTS DE CONTROLES

Les auditeurs font savoir les différents points de contrôle qu'ils souhaitent examiner (ces points sont dégagés par le T.I.R) ; et les audités ont l'occasion de proposer l'élimination de certains points ou solliciter l'examen d'autres éléments.

2. LE PROGRAMME D'AUDIT

C'est le planning de travail qui détermine les tâches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation. Il doit contenir les éléments suivants :

- La répartition des tâches et délais de réalisation « *Convoyeurs Galvanisés* » (selon un découpage des fonctions),
- L'indication des travaux préliminaires à accomplir des « *Convoyeurs Galvanisés* » (Inventaire, rassemblement de document, Edition de fichier ...),
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de Contrôle Interne qui est basé dans Hydromeca METAL sur le suivi par les responsables de bureau d'étude.

Le programme d'audit pour les « *Convoyeurs Galvanisés* » a des objectifs suivants :

- C'est un document qui concrétise la réalisation des « *Convoyeurs Galvanisés* » ;
- C'est un document de travail permettant une répartition précise des tâches de tous les participants dans l'industrialisation des « *Convoyeurs Galvanisés* », afin que personne ne se hasarde à dévier des objectifs fixés,
- Il sert de guide pour une meilleure conduite de la fabrication des « *Convoyeurs Galvanisés* »,
- C'est un document qui détermine tous les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés,
- Le programme d'audit est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail des participants dans l'industrialisation des « *Convoyeurs Galvanisés* ».

3. LE TRAVAIL SUR TERRAIN

3.1 LES QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE

Les questionnaires de contrôle interne ont pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif, de contrôle interne qui est effectuée généralement dans la société Hydromeca METAL par les responsables du bureau d'études. Ainsi, les dysfonctionnements relevés sont étudiés et justifiés par des preuves tangibles.

3.2 LES QUESTIONS FONDAMENTALES :

Elles sont au nombre de cinq : **qui, quoi, ou, quand et comment** ? Ces questions sont réalisées au cours de la réalisation des « *Convoyeurs Galvanisés* » :

- **Qui ?** Question pour connaître l'opérateur.
- **Quoi ?** Sert à identifier l'objet de l'opération.
- **Où ?** Pour tester tous les lieux où l'opération se déroule.
- **Quand ?** Sert à connaître la périodicité ou la ponctualité de l'opération.
- **Comment ?** C'est pour permettre de décrire l'opération.

Bref, voilà quelques questionnaires de contrôle interne des « *Convoyeurs Galvanisés* » préalables :

➤ **Qui ?**

- Qui fixe les niveaux de la fabrication des « *Convoyeurs Galvanisés* » ?
- Qui décide le paiement de l'ensemble des métaux utilisés dans « *Convoyeurs Galvanisés* » ?
- Qui autorise les heures supplémentaires ?
- Qui réalise les calculs du plan de construction ?
- Qui autorise le lancement ou l'arrêt du travail ?
- Qui gère le déroulement du travail des « *Convoyeurs Galvanisés* » ?
- Qui réalise l'organisation et le suivi des « *Convoyeurs Galvanisés* » ?

➤ **Quoi ?**

- Quels sont les éléments constitutifs à la production des « *Convoyeurs Galvanisés* » ?
- Les prêts et avances sur l'achat et le paiement des salariés y sont-ils intégrés ?
- L'organisation et le suivi sont-ils documentés ?

➤ **Où ?**

- Ou sont enregistrées les données de base pour l'industrialisation ?
- Ou sont-elles centralisées ?
- Y a-t-il plusieurs intervenants dans l'industrialisation des « *Convoyeurs Galvanisés* » ?

➤ **Quand ?**

- Quel est le planning des différentes opérations adaptées dans la production des « *Convoyeurs Galvanisés* » ?
- Quand les procédés de fabrication sont-ils effectués ?
- Quand les calculs et les plans sont-ils vérifiés ?
- À quel stade se réalisent les virements ou remises de chèques pour les fournisseurs ou les salariés ?

➤ **Comment ?**

- Comment sont fixés les taux de chargement, réel et théorique ?
- Comment sont enregistrés les éléments variables de l'industrialisation ?
- Comment sont calculées les retenues sur les différents types de paiement ?
- Comment sont effectués les contrôles et rapprochements sur les « *Convoyeurs Galvanisés* » ?

Chaque question engendre plusieurs autres questions de nature à approfondir l'étude du système de contrôle interne, à titre d'exemple et pour les « *Convoyeurs Galvanisés* » :

- ✓ La question : Comment sont effectués les contrôles et rapprochements ? Entre l'état de l'industrialisation et les dossiers du personnel concernant les « *Convoyeurs Galvanisés* » ?

- ✓ Y-a-t-il un rapprochement entre le nombre de documentation et le nombre d'opérations/opérateurs dans la fabrication des « *Convoyeurs Galvanisés* » ?
- ✓ Y a-t-il un rapprochement entre le total des jours travaillants et le paiement de différentes phases des « *Convoyeurs Galvanisés* ».

4. LES RAPPROCHEMENTS OU (CROSS CONTROL)

Il s'agit de confirmer l'information de l'industrialisation des « *Convoyeurs Galvanisés* » par l'examen d'une source différente qui procure la même information, comme :

- Inventaire physique et inventaire production ;
- Soldes clients détenus par le service vente et ceux détenus par une comptabilité auxiliaire.

C'est une méthode très utilisée par les audits et permet souvent de dégager les anomalies de n'importe quel produit sous-traité.

5. LES OUTILS DE DESCRIPTION

On distingue trois outils essentiels :

- L'observation physique,
- Le manuel des procédures qui est totalement disponible chez le bureau d'étude au sein d'Hydromeca METAL,
- La grille d'analyse du bureau des méthodes.

5.1. L'OBSERVATION PHYSIQUE

L'auditeur interne est appelé à observer les processus utilisés dans la fonction des « *Convoyeurs Galvanisés* » à évaluer. L'observation physique permet de :

- S'assurer d'une information ;
- Relever des insuffisances évidentes.

L'auditeur peut observer :

- Le déroulement d'une opération et les documents y afférents des « *Convoyeurs Galvanisés* »,
- Le déroulement du contrôle d'une opération,
- Les lieux de stockage des articles,
- Le comportement du personnel.

Par ailleurs l'observation physique exige deux conditions :

- Elle ne doit pas être clandestine,
- Elle ne doit pas être ponctuelle.

5.2. LE MANUEL DES PROCEDURES

Au cours d'une mission d'évaluation de contrôle interne l'auditeur est appelé à consulter le manuel des procédures de la fonction « *Convoyeurs Galvanisés* » afin qu'il puisse maîtriser le sujet.

L'auditeur doit élaborer l'organigramme de « *Convoyeurs Galvanisés* » ainsi que le diagramme de circulation y afférent et le comparer avec l'existant (audit de conformité). Cependant l'auditeur ne doit pas s'arrêter au non-respect de l'application des procédures mais il doit rechercher les causes.

6. LA FRAP (FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME)

C'est un document qui a été vulgarisé par l'IFACI. Il constitue un moyen d'analyse claire et précis permettant une lecture facile des constatations relevées. LA FRAP est rempli par l'auditeur chaque fois où il détecte une anomalie. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'Audit interne.

Généralement, la feuille de révélation et d'analyse de problème peut se baser sur plusieurs méthodes de l'analyse causales ; ici je veux utiliser la méthode **5M** ; rappelant qu'il convient d'explorer les cinq domaines possibles dans lesquels sont susceptibles de se nicher les causes d'un phénomène : *Main-d'œuvre, Milieu, Matière, Matériel, Méthode*.

Ces cinq points fondamentaux conduisent à l'explication du phénomène :

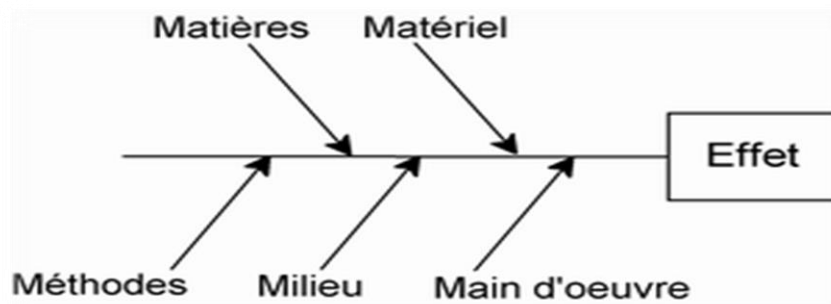


Figure 19 : 5M

Pour notre exemple des « *Convoyeurs Galvanisés* ». L'auditeur va constater :

- **Main-d'œuvre :**
 - Que le personnel n'était pas informé de cette obligation.
- Pourquoi ?
 - Parce qu'aucune formation ne lui est donnée sur ce point.
- **Milieu :**
 - Que rien ne permet de déceler la nécessité de renouvellement des « *Convoyeurs Galvanisés* ».
- Pourquoi ?
 - Parce que les étiquettes et les documents sont illisibles.
- Pourquoi ?
 - Parce qu'elles ne sont pas normalisés ...
- **Matière :**
 - Rien à signaler.
- **Matériel :**
 - Rien à signaler.
- **Méthode :**
- Aucune procédure sur les « *Convoyeurs Galvanisés* ».

- Pourquoi ?
 - Personne ne s'en est jamais préoccupé : problème de supervision.

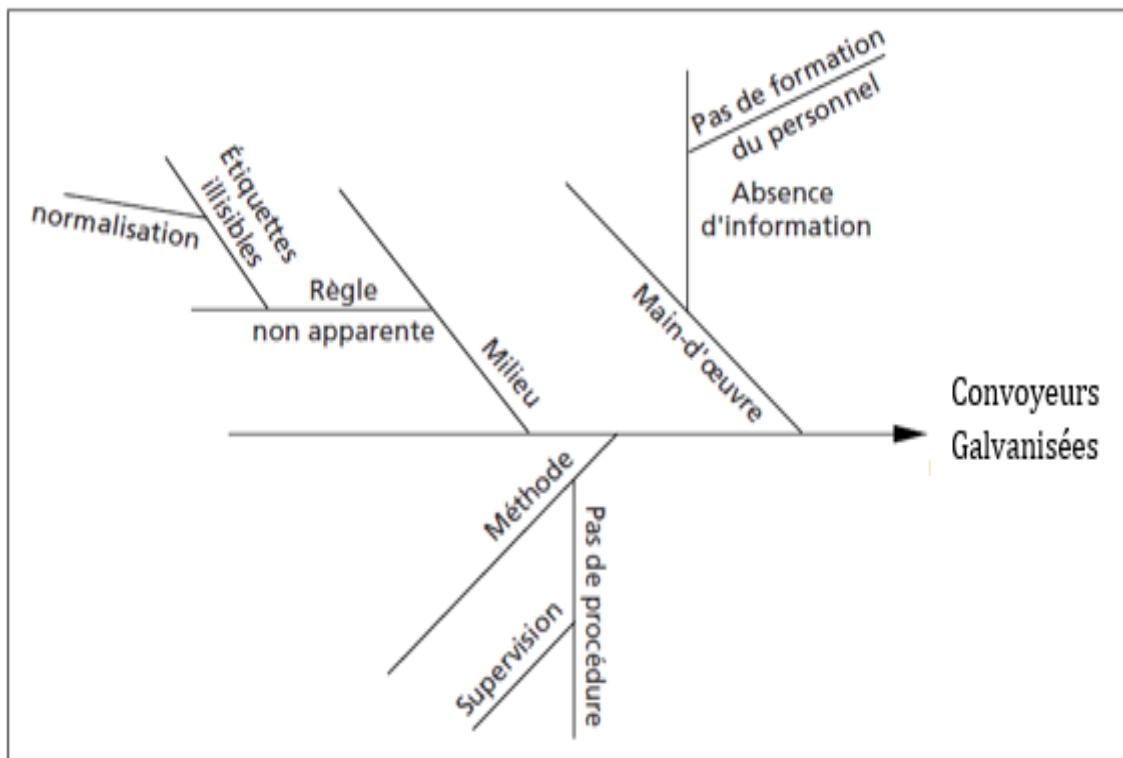



Figure 20 : REPRESENTATION DE 5M

En revanche, et tout au long de la mission l'auditeur remplit les FRAP suivants les constatations qu'il relève au terme de l'investigation, l'auditeur révise les FRAP une par une en se posant à chaque fois les questions suivantes :

- Les constats peuvent-ils être contestés ?
- Les causes sont-ils valables et justifiées ?
- Les conséquences sont-elles réalistes et significatives ?
- Les recommandations permettant elles de supprimer, ou d'atténuer les anomalies relevées ?

Après avoir vérifié les informations prévues par les FRAP, l'auditeur les valide avec l'audité avant la clôture de sa mission.

<p><u>Référence papier du travail :</u> les « Convoyeurs Galvanisés » N° DV 012 /2016.</p>	
<p><u>Problème :</u> Manque de pilotage et d'évaluation des plateformes des « Convoyeurs Galvanisés ».</p>	
<p><u>Cause :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'insuffisance de protection ; ▪ Une erreur de saisie ; ▪ Une malveillance de procédure de contrôle ou de suivi inefficace ; ▪ Une mauvaise volonté de réduire l'effectif fonctionnel 	

RAP N° DV 012

d'Hydromeca METAL pour réaliser les économies sur les salaires.	
<u>Conséquence :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un coût supplémentaire des charges d'endommagement des personnels. ▪ Des dédommagements et des pertes des clients. ▪ Une mauvaise connaissance de la rentabilité d'Hydromeca METAL. 	
<u>Recommandations :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation du personnel ; ▪ La mise en place des agents de sécurité ou de réception pour les « Convoyeurs Galvanisés » ; ▪ L'installation des caméras à l'entrée des ateliers ; ▪ La création de l'unité d'audit. ▪ Elaboration des nouvelles procédures plus efficace et plus performantes pour les « Convoyeurs Galvanisés » ; ▪ La mise en place de la qualité. 	
<u>Établie par :</u> ELAZZOUZI Abdelwahab Le 02/06/2017 Signature :	<u>Validé par :</u> M. A. Bader Le 05/06/2017

Tableau 6 : FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME

IV. LA CONCLUSION DE LA MISSION

La phase de conclusion de la mission comprend quatre étapes :

- Le projet de rapport ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport définitif ;
- Et le suivi des recommandations.

1. LE PROJET DE RAPPORT

Le projet de rapport reprend les constatations conservées dans les différentes **FRAP**, il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture.

2. LA REUNION DE CLOTURE

Cette réunion regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture. Lors de cette réunion le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport, ensuite donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires qui seront notés et les prend en considération s'ils sont justifiés.

La réussite de cette réunion est tributaire de certaines conditions à savoir :

- Envoyer le projet de rapport avant la date de la réunion,
- Préparer tout le dossier (papier de travail, copie de documents ...) pour être en mesure de justifier les constats,
- Abandonner les constats dont les éléments de preuve apportés par l'auditeur sont insuffisants,
- Permet aux audités de suggérer des recommandations plus efficaces.

3. LE RAPPORT DEFINITIF

À la suite de la réunion de clôture les auditeurs procèdent à l'élaboration du rapport définitif qui a la structure suivante :

**RAPPORT GENERALE D'AUDIT INTERNE
EXERCICE DU 20 JANVIER AU 1 JUIN 2017**

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre usine en fabriquant les « *Convoyeurs Galvanisés* » du 20 Janvier 2017, nous avons procédé à l'audit des états de synthèse - Hydromeca METAL - au 1 juin 2017, lesquels comprennent le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement et l'état des informations complémentaires relatifs à l'exercice clos à cette date. Ces états de synthèse qui font ressortir un montant de capitaux propres assimilés de 36680 Dhs, et un bénéfice net de 17645 Dhs sont la responsabilité des organes de gestion d'Hydromeca METAL.

L'état de synthèse des « *Convoyeurs Galvanisés* » les plus critiques :

<p>Manager du système</p>	<p>1</p>	<p>PS : le projet des « <i>Convoyeurs Galvanisés</i> » est piloté en mode projet (la demande simple dont le traitement est devenu complexe a été intégrée dans la démarche de gestion de projet). Les méthodes de surveillance pilotage des projets et des demandes ponctuelles ont été optimisées : interaction entre réunions de projet et réunions du service avec arbitrage pour gérer des demandes complexes en mode projet.</p>
<p>Concevoir et développer les plateformes</p>	<p>2</p>	<p>PS : la mise en place d'une étape de validation des « <i>Convoyeurs Galvanisés</i> » lors de la première utilisation avec traitement des retours d'informations intégrées au processus de conception opérationnels.</p>

À notre avis, compte tenu de l'importance de l'effet des situations décrites, les états de synthèse cité ci-dessus ne donne pas dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la société Hydromeca METAL au 01/06/2017, ni du résultat de ses opérations, ni de l'évolution de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables admis au Maroc.

Prévoir d'informer également, le cas échéant, sur les aspects suivants :

- Incertitude sur la continuité de l'exploitation,
- Les changements dans les principes, méthodes d'évaluation ou de présentation par rapport à l'exercice précédent.

Vérifications et informations spécifiques.

Nous avons procédé également aux vérifications spécifiques prévues par la loi et nous nous sommes assurés notamment de la concordance des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration destiné aux actionnaires avec les états de la société.

Prévoir d'informer également, le cas échéant sur les aspects suivants :

- Prise de participation,
- Irrégularité dans la tenue du registre de l'administration.

Fès, le 02/06/2017
Signature

Figure 21 : MODELE DE RAPPORT AVEC REFUS DE CERTIFICATION

QUATRIEME PARTIE

ETUDE EMPIRIQUE DE L'AUDIT INTERNE
ET SON IMPACT SUR LES ENTREPRISES
MAROCAINES



I. INTRODUCTION

Je considère cette partie comme complément essentielle aux parties précédentes dont la mesure où ces derniers ont fait l'objet d'un travail de synthèse en se basant sur un ensemble de référence bibliographie et webographie ; alors que la présente partie va donner une vision globale sur l'utilité et l'impact de l'audit interne dans les entreprises marocaines, et bien sur Hydromeca METAL qui ne possède pas un audit au sein de son administration.

Pour ce faire, j'étais tenu, tout d'abord d'élaborer un questionnaire¹¹. Ensuite, choisir un échantillon susceptible d'assurer une meilleure représentativité. Et enfin, contacter les entreprises marocaines, pour effectuer mon enquête.

II. L'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE MAROCAINE ENQUETEE ET SON ENVIRONNEMENT

Après avoir mis en évidence les caractéristiques de l'échantillon, nous allons présenter l'environnement des entreprises enquêtées.

1. LA FORME JURIDIQUE DES ENTREPRISES ENQUETEES

Le tableau ci-dessous concerne la répartition de l'échantillon selon la forme juridique de l'entreprise :

Nature juridique	Nombre de citations	Fréquences en %
SA	10	48%
SARL	11	52%
SCPA	0	0%
SNC	0	0%
SCS	0	0%
Total observations	21	100%

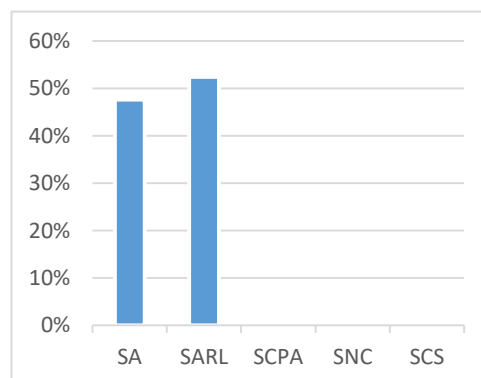


Tableau 7 : REPARTITION PAR NATURE JURIDIQUE.

Graphique 1: REPARTITION PAR NATURE JURIDIQUE.

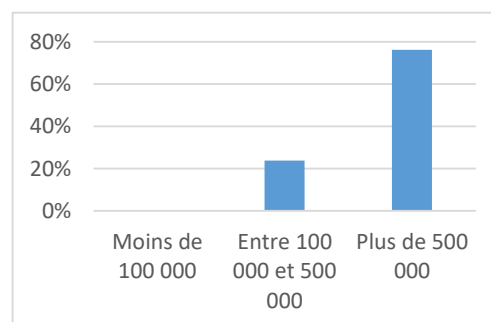
La répartition de l'échantillon selon la forme juridique nous renseigne que la moitié des entreprises enquêtées sont des sociétés à responsabilité limitée comme le cas d'Hydromeca METAL.

¹¹ ANNEXE N°2

2. LE CAPITAL SOCIAL DES ENTREPRISES REpondANTES

Le capital des entreprises enquêtées se présente de la manière suivante :

Capital social	Nombre de citations	Fréquence %
Moins de 100 000	0	0%
Entre 100 000 et 500 000	5	24%
Plus de 500 000	16	76%
Total OBS	21	100%



Graphique 2: CAPITAL SOCIAL EN DIRHAM (DH).

Tableau 8 : CAPITALE SOCIALE EN DIRHAM (DH).

La majorité des entreprises ayant répondu à notre enquête présente un capital supérieur à 500 000 DH dans le cas d'Hydromeca METAL.

3. L'EFFECTIF DES ENTREPRISES ENQUETEES

Il s'agit de l'un des paramètres quantitatifs les plus utilisés pour spécifier la taille d'une entité :

Effectif	Nombre de citations	Fréquence %
Moins de 500	2	10%
Entre 500 et 1000	12	57%
Plus de 1000	7	33%
Total OBS	21	100%

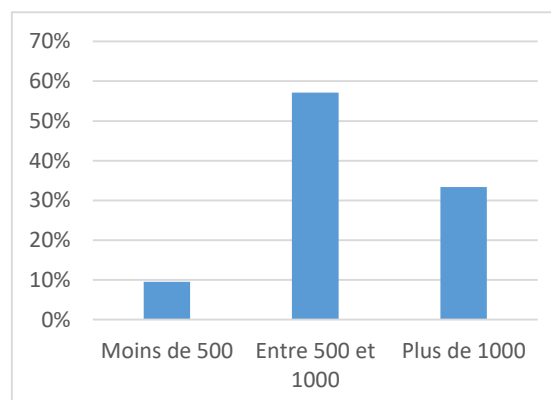


Tableau 9 : L'EFFECTIF DES ENTREPRISES ENQUETEES.

Graphique 3: L'EFFECTIF DES ENTREPRISES ENQUETEES.

Les entreprises répondantes ont en grande partie un effectif entre 500 et 1000 (57%) dans le cas d'Hydromeca METAL. Cela peut être expliqué par le fait que l'instauration du service d'audit interne reste très souvent l'apanage des grandes entreprises. En effet, les grandes sociétés disposent en général d'une structure organisée et il y a une forte chance que ces sociétés disposent d'un tel service.

Les petites et les moyennes entreprises sont globalement représentatives du tissu marocain sauf quelques entreprises industrielles qui se sont installées ces dernières années comme Renault, Delfi ... Donc une catégorie d'entreprises à ne pas négliger

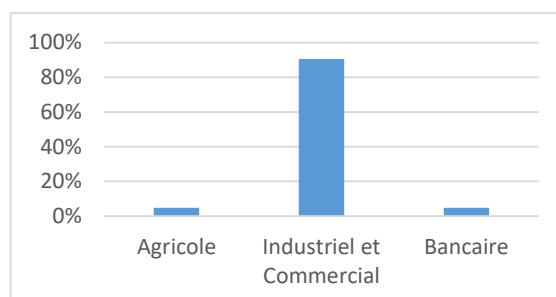
surtout les SARL comme Hydromeca METAL qui commence à se développer et introduit la fonction de l'audit interne au niveau de leur structure.

4. LE SECTEUR D'ACTIVITE DES ENTREPRISES REpondANTES

L'échantillon se repartie ainsi :

Secteur d'activité	Nombre de citations	Fréquence %
Agricole	1	5%
Industriel et Commercial	19	90%
Bancaire	1	5%
Total OBS	21	100%

Tableau 10 : REPARTITION EN SECTEUR D'ACTIVITE.



Graphique 4: REPARTITION EN SECTEUR D'ACTIVITE.

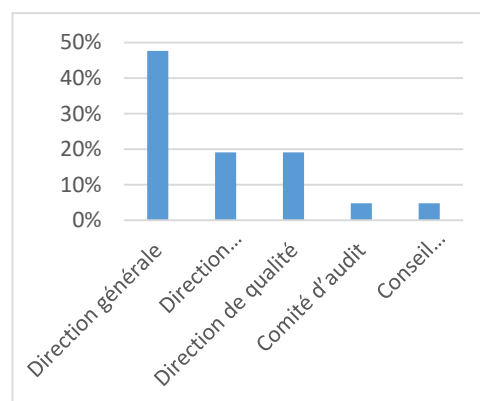
Dans le but d'essayer d'appliquer les résultats de l'enquête sur la société Hydromeca METAL, j'ai décidé d'avoir la population de référence concernant l'échantillon des entreprises soit centrée sur trois secteurs : le secteur agricole, le secteur bancaire (10%), le secteur industriel et commercial (90%).

5. L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES ENQUETEES

Toute entreprise opérant dans un milieu doit répondre à ces exigences. Elle doit concevoir et mettre en œuvre sa politique d'audit.

Environnement de l'entreprise	Nombre de citation	Fréquence %
Très stable	0	0%
Stable	4	19%
Moyennement stable	12	57%
Dynamique	3	14%
Très dynamique	2	10%
Total OBS	21	100%

Tableau 11 : ETAT DE L'ENVERENEMENT DES ENTREPRISES ENQUETEES.



Graphique 5 : ETAT DE L'ENVERENEMENT DES ENTREPRISES ENQUETEES.

La majorité des entreprises enquêtées opérant dans l'environnement au moyennement stable (57%) ; 24% de ces entreprises se trouvent dans les environnements dynamiques et très dynamiques. Ainsi, au fur et à mesure que la dynamique de l'environnement augmente, les entreprises évaluent dans l'échelle d'audit et les domaines d'intervention et c'est le cas d'Hydromeca METAL.

III. LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES ENQUETEES

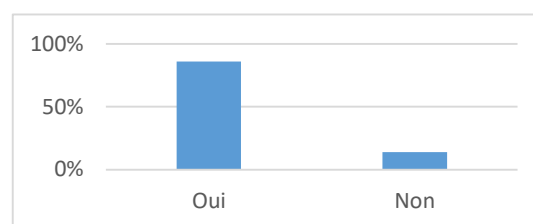
Dans le cadre de cette deuxième section, nous allons présenter dans un premier temps, l'âge et le contexte de création du service d'audit d'entreprises marocaines traitées dans la partie précédente, ensuite sa place et son cadre de référence qui seront traités dans cette partie.

1. L'EXISTENCE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

En ce qui concerne l'existence du service d'audit interne dans les entreprises marocaines, on donne ci-après l'essentiel des résultats obtenus à ce sujet :

Existence de la fonction	Nombre de citation	Fréquences %
Oui	18	86%
Non	3	14%
Total OBS	21	100%

Tableau 12 : L'EXISTENCE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.



Graphique 6 : L'EXISTENCE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.

La plupart des entreprises enquêtées affirment qu'elle dispose de la fonction audit interne (86%), cela montre l'importance accordée à ce service par ces entreprises. Il devient plus une nécessité qu'un luxe.

2. LE CONTEXTE DE CREATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

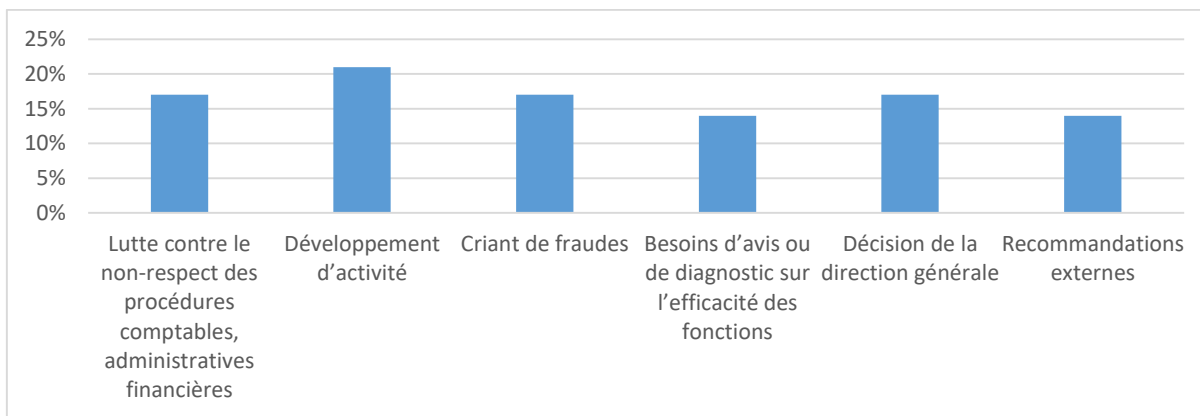
Les causes de la création de la fonction d'audit interne sont données par le tableau suivant :

Contexte de création	Nombre de citation	Fréquences % ¹²
Lutte contre le non-respect des procédures comptables, administratives financières	7	17%
Développement d'activité	9	21%
Criant de fraudes	7	17%
Besoins d'avis ou de diagnostic sur l'efficacité des fonctions	6	14%
Décision de la direction générale	7	17%
Recommandations externes	6	14%
Total des citations¹³	39	100%

Tableau 13 : LES CAUSES DE CREATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.

¹² Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre de citations.

¹³ Le total de citations est supérieur au total des observations du fait des réponses multiples.



Graphique 7: LES CAUSES DE CREATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE.

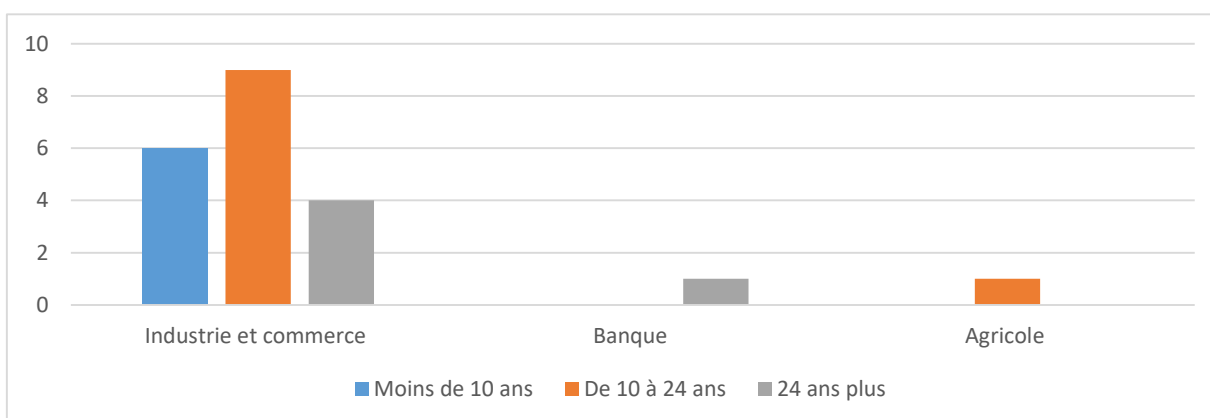
La cause principale qui a été à l'origine de l'audit interne dans les entreprises enquêtées et le développement d'activité (21%) dans le cas d'Hydromeca METAL et l'activité de l'industrialisation des produits mécaniques de haute précision.

3. L'AGE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES

La structure d'âges du service d'audit interne des entreprises répondantes se présentent sur le tableau ci-dessous, comme suit :

Age de service/activité	Industrie et commerce	Banque	Agricole
Moins de 10 ans	6	0	0
De 10 à 24 ans	9	0	1
24 ans plus	4	1	0
Total	19	1	1

Tableau 14 : L'ANCIENNETE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE.



Graphique 8: L'ANCIENNETE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE.

L'approche du paramètre d'âge et de celui du secteur d'activité des entreprises permet de constater que les services d'audit interne sont déjà approfondis sur les

entreprises industrielles et commerciales (plus de 24 ans) qui présentent 90% de l'échantillon.

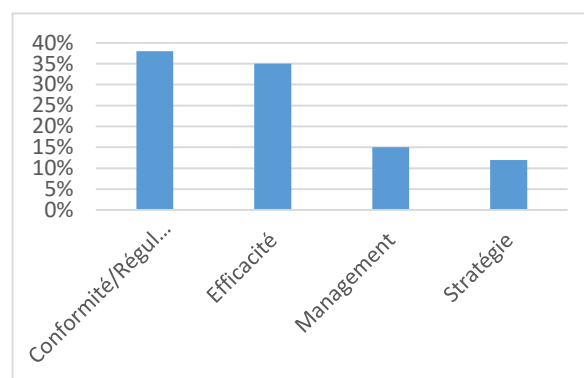
À noter que les banques ont été les premiers à instaurer la structure chargée d'audit interne au Maroc par rapport aux entreprises commerciales et industrielles.

4. NIVEAU D'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES REPONDANTES

Les missions d'audit interne sont données par le tableau suivant :

Missions	Nombre de citation	Fréquences %
Conformité/Régularité	10	38%
Efficacité	9	35%
Management	4	15%
Stratégie	3	12%
Totale de citations	26	100%

Tableau 15 : MISSIONS D'AUDIT INTERNE.



Graphique 9: MISSIONS D'AUDIT INTERNE.

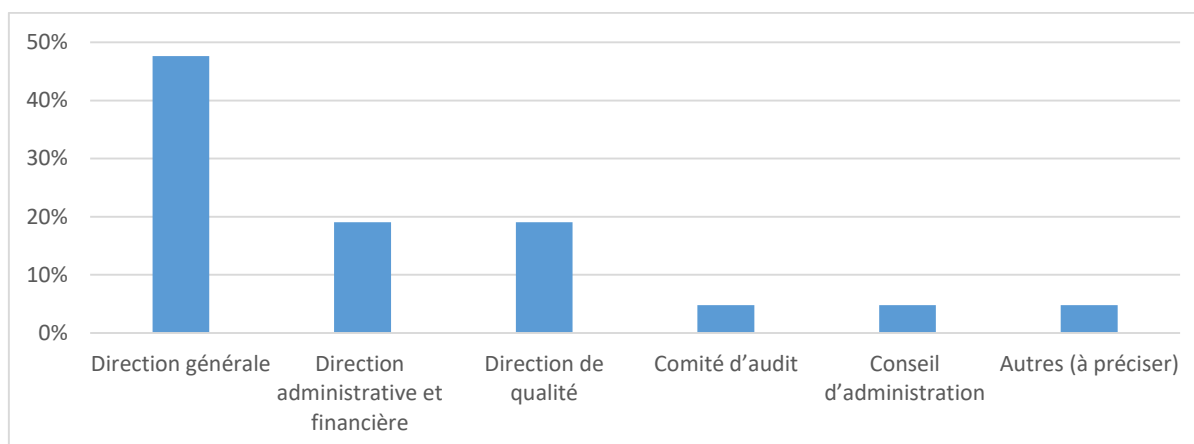
Les quatre niveaux d'audit interne sont présents et existent, en tant que pratique chez les entreprises marocaines enquêtées. Cependant, plus de 73% des entreprises répondantes affirment que le rôle principal que devrait jouer l'audit interne est l'audit de conformité et de régularité suivi par l'établissement d'un audit d'efficacité. Le troisième et le quatrième niveau ne sont atteints que par quelques entités répondantes (soit de 26%).

5. LE RATTACHEMENT DE L'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES ENQUETEES

Le rattachement de l'audit interne des entreprises enquêtées se présente de la manière suivante :

Rattachement	Nombre de citation	Fréquence %
Direction générale	10	48%
Direction administrative et financière	4	19%
Direction de qualité	4	19%
Comité d'audit	1	5%
Conseil d'administration	1	5%
Autres (à préciser)	1	5%
Totale OBS	21	100%

Tableau 16 : LE RATTACHEMENT DE L'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES REPONDANTES.



Graphique 10: LE RATTACHEMENT DE L'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES REpondantes.

La fonction est rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie, affirment 48% des entreprises répondantes dans le cas d'Hydromeca METAL. Cependant le rattachement à la direction administrative et financière en plus de la direction de qualité sont toujours présentes (19%).

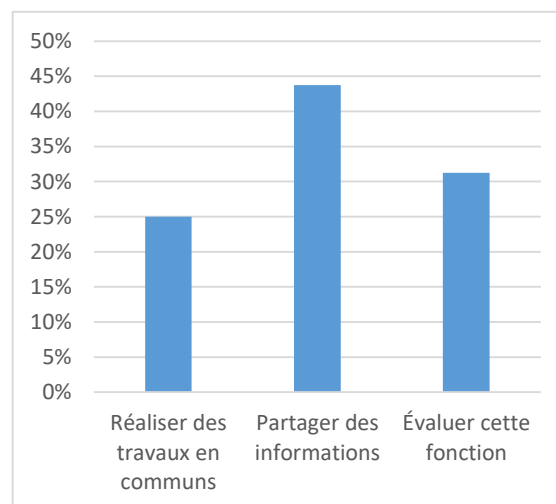
En effet, le rattachement hiérarchique au plus haut niveau donne l'indépendance nécessaire, qui est l'un des principes déontologiques fondamentaux.

6. RELATION AVEC D'AUTRES FONCTIONS DES ENTREPRISES REpondantes

Le tableau ci-après concerne la relation de l'audit interne avec d'autres fonctions de l'entreprise :

Relation avec d'autres fonctions	Nombre de citation	Fréquence %
Réaliser des travaux en communs	4	25%
Partager des informations	7	44%
Évaluer cette fonction	5	31%
Nombre de citation	16	100%

Tableau 17 : RELATION AVEC D'AUTRES FONCTIONS.



Graphique 11: RELATION AVEC D'AUTRES FONCTIONS.

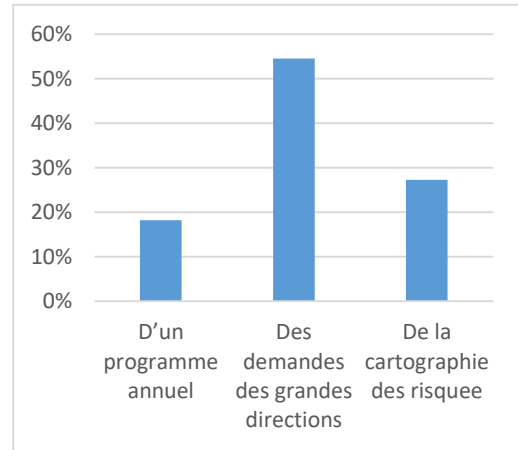
L'auditeur interne partage des informations avec d'autres fonctions, et ce, pour 44% des entreprises enquêtées, est-ce le cas souhaité d'audit interne dans Hydromeca METAL ; évaluer de différents processus et procédures pour 31%, et réaliser des travaux communs pour 25% seulement.

7. FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE SELON LES ENTREPRISES ENQUETEES

Le fonctionnement du service d'audit interne des entreprises répondantes se présente dans le tableau ci-dessous, comme suit :

Le fonctionnement du service d'audit interne	Nombre de citation	Fréquence %
D'un programme annuel	4	18%
Des demandes des grandes directions	12	55%
De la cartographie des risques	6	27%
Nombre de citation	22	100%

Tableau 18 : FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE.



Graphique 12: FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE.

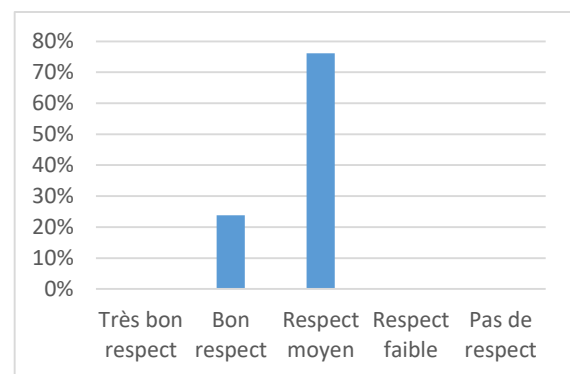
On voit clairement que l'audit interne fonctionne à partir des demandes des grandes directions (55%). Ce qui implique qu'avec le temps l'audit interne devient de plus en plus sollicité par les opérationnels et les managers par leurs recommandations et leurs conseils. Ainsi, les entreprises reconnaissent, de plus en plus l'impact positif de ce service et la pertinence de ses recommandations, et par conséquent, la participation dans la création de la valeur ajoutée.

8. RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE

Le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne se présente de la manière suivante :

Respect des normes internationales	Nombre de citations	Fréquence %
T. Bon respect	0	0%
Bon respect	5	24%
Respect moyen	16	76%
Respect faible	0	0%
Pas de respect	0	0%
Total OBS	21	100%

Tableau 19 : RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES.



Graphique 13: RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES.

En ce qui concerne les normes internationales¹⁴, nous trouverons que celles-ci sont respectées à 100% que dans 24% des entreprises enquêtées. Alors que dans d'autres, le respect des normes est "moyen" (soit 76% des entreprises enquêtées), nous voulons dire par "moyen", respect partiel des normes et non à la lettre. Cela peut être expliqué par caractéristiques organisationnelles, opérationnelles et culturelles des entreprises marocaines.

IV. RESUME DE L'ENQUETE EMPIRIQUE SUR L'UTILITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES

Après la collecte des données auprès de notre échantillon et leur traitement, j'ai pu constater :

- Que l'entreprise marocaine dispose d'une certaine marge de manœuvre en matière d'audit interne. Mais le déterminisme prend la grande part en la matière.

Alors, je peux dire que l'audit interne a acquis une place stratégique dans l'assurance du degré de maîtrise des opérations au sein des entreprises marocaines. Aussi, de lui apporter ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide ces entreprises 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.

Généralement, l'audit interne est devenu une fonction essentielle pour la pérennité de l'entreprise marocaine et pour son épanouissement.

¹⁴ ANNEXE N° 1

CONCLUSION

D'une certaine manière, nous avons tenté de répondre à la problématique posée au départ, qui a pour objectif de montrer l'importance de l'audit interne dans la société Hydromeca METAL et son impact d'amélioration sur l'industrialisation d'un produit mécanique.

Le premier souci était de présenter le comportement d'Hydromeca METAL à l'égard de l'audit interne, en cherchant les éléments pouvant influencer sur la pratique de cette fonction dans la dite entreprise. Ainsi, selon la théorie et la pratique de l'audit interne délivrées par l'IFACI, ainsi que les résultats d'observations et de confrontations dans l'entreprise, nous avons vu que de tel métier collaborant avec l'ingénierie va vraiment aider notre entreprise à bien maîtriser ses fonctionnements au cours de l'industrialisation des nouveaux produits mécaniques.

Au terme de notre analyse de la pratique de l'audit interne dans l'entreprise marocaine, nous avons constaté que cette pratique est sensiblement influencée par l'importance du capital, du nombre d'effectifs, et aussi par l'environnement dans lequel elle évolue.

En deuxième lieu, l'enquête a permis de dégager plusieurs enseignements quant à l'impact de la pratique de l'audit interne sur le processus d'industrialisation des entreprises marocaines. Dans ce cadre, nous pouvons conclure que l'audit interne constitue un fort contributeur à la réalisation des objectifs de l'entreprise marocaine incluant Hydromeca METAL, et par conséquent s'affirme de plus en plus, en tant que fonction créatrice de valeur ajoutée. Cela peut s'expliquer par l'évaluation et l'amélioration du processus de l'industrialisation par le dit service. Ainsi, une pratique d'audit interne bien développée peut avoir un lien positif avec le processus de management risqué d'Hydromeca METAL.

BIBLIOGRAPHIE

- Théorie et pratique de l'audit interne-Éditions d'OrganisationGroupe Eyrolles
- Méthode APTE®, Analyse Fonctionnelle et Analyse de la Valeur, propriété intellectuelle de la Société APTE.
- L'excellence technologique – MORIN J. - Publi-Union, Paris 1985.
- Maîtrise de la Qualité des Systèmes Industriels – Groupe MACSI – Editions MASSON 1993.
- Analyse Fonctionnelle et Sécurité : une approche Système originale pour la conception et la validation de systèmes de transport complexe. Catherine LAVAL, Jacques VALANCOGNE (RATP). 30 Mai/3 Juin 94.
- L'Atelier d'Analyse Système. Jacques VALANCOGNE et Daniel COINEAU – Colloque PREDIT, 7/9 Février 95.
- La théorie du système général – Théorie de la modélisation. LEMOIGNE – Editions PUF, 1984.
- Logiciels-supports : Need (CdCF), Structure (Bloc-diagrammes Fonctionnels – SADT), FMEA (analyse de risques et AMDEC) et APTE- AVT (arbres des voies technologiques).

WEBOGRAPHIE

- <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/ressources-professionnelles/audit-de-la-maintenance-519803>
- <http://slideplayer.fr/slide/10630742/>
- <http://www.silicon.fr/hub/hpe-intel-hub/pourquoi-passer-au-cloud-et-lequel-public-prive-ou-hybride#7C8cwKUj4lxFLQ4m.99>
- <http://www.astuces-pratiques.fr/electronique/phases-de-conception-d-un-produit>
- [http://www.astuces-pratiques.fr/electronique/conception-de-produits industriels-en-électronique](http://www.astuces-pratiques.fr/electronique/conception-de-produits-industriels-en-electronique)
- http://industrialisation.pagesperso-orange.fr/industrialisation_presentation.html
- <https://fr.slideshare.net/Naitouaziz/audit-achat>
- [http://gpp.oiq.qc.ca/le processus d analyse et d evaluation des risques.htm](http://gpp.oiq.qc.ca/le_processus_d_analyse_et_d_evaluation_des_risques.htm)
- www.mathieuvigan.com/lamelioration-continue.html
- [www.fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme Ishikawa.html](http://www.fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_Ishikawa.html)
- www.fr.wikipedia.org/wiki/QOOQCCP.html
- www.editions-organisation.com
- www.editions-eyrolles.com

ANNEXE N° 1

NORMES DE QUALIFICATION

1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil¹⁵.

1000.A1 – La nature des missions d'assurance réalisées pour l'organisation doit être définie dans la Charte d'Audit. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit également être définie dans la Charte¹⁶.

1000.C1 – La nature des missions de conseil doit être définie dans la Charte d'Audit.

1100 – Indépendance et objectivité

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

1110 – Indépendance dans l'organisation

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

1110.A1 – L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

1120 – Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.

1130 – Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité

¹⁵Se reporter au glossaire Annexe N° 2

¹⁶Se reporter au glossaire Annexe N° 2

Si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

1130.A1 - Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils ont été auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.

1130.A2 - Les missions d'assurance concernant des fonctions dont le responsable de l'audit à la charge doivent être supervisées par une personne ne relevant pas de l'audit interne.

1130.C1- Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseil liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables.

1130.C2- Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil qui leur sont proposées, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant de les accepter.

1200 - Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

1210 - Compétence

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

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

1210.A2 - L'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé de posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

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

mission.

1220 – Conscience professionnelle

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

1220.A1 - L'auditeur interne doit apporter tout le soin nécessaire à sa pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- L'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- La complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- La pertinence et l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ¹⁷;
- La probabilité d'erreurs, d'irrégularités ou de non-conformités significatives ;
- Le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

1220.A2- L'auditeur interne doit exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise ne garantissent pas **que tous** les risques significatifs seront détectés.

1220.C1- L'auditeur interne doit apporter à une mission de conseil toute sa conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

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

1230 – Formation professionnelle continue

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

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

¹⁷Se reporter au glossaire Annexe N° 2

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Le programme doit être conçu dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes et le Code de Déontologie.

1310 – Évaluations du programme qualité

L'audit interne nécessite l'adoption d'un processus permettant de surveiller et d'évaluer l'efficacité globale du programme qualité. Ce processus doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

1311 – Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- des contrôles continus du fonctionnement de l'audit interne ;
- des contrôles périodiques, effectués par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation connaissant les pratiques d'audit interne et les Normes.

1312 – Évaluations externes

Des évaluations externes, par exemple des revues d'assurance qualité, doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée et indépendants extérieurs à l'organisation.

1320 – Rapports relatifs au programme qualité

Le responsable de l'audit interne doit communiquer au Conseil les résultats des évaluations externes.

1330 – Utilisation de la mention "Conduit conformément aux Normes"

Les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports que leurs activités sont "conduites conformément aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne". Toutefois, ils ne peuvent utiliser cette mention que si les évaluations du programme d'amélioration qualité démontrent que l'audit interne fonctionne conformément aux Normes.

1340 – Indication de non-conformité

L'audit interne doit être exercé dans le parfait respect des Normes et les auditeurs qui doivent se conformer au Code de Déontologie ; toutefois, il peut arriver que cette pleine conformité ne soit pas réalisée. Lorsque la non-conformité a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, la Direction Générale et le Conseil doivent être informée.

NORMES DE FONCTIONNEMENT

2000 – Gestion de l’audit interne

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

2010 – Planification

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

2010.A1 – Le programme des missions d’audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction Générale et du Conseil.

2010.C1– Lorsqu’on lui propose une mission de conseil, le responsable de l'audit interne, avant de l’accepter, doit considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d’améliorer le management des risques et le fonctionnement de l’organisation. Les missions de conseil qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d’audit.

2020 – Communication et approbation

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la Direction Générale et au Conseil son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d’intervenir en cours d’exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

2030 – Gestion des ressources

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

2040 – Règles et procédures

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

2050 – Coordination

Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes de services d’assurance et de conseil, de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible les double emplois.

2060 – Rapports au Conseil et à la Direction Générale

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction

Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. Ces rapports doivent également porter sur les risques importants, le contrôle et sur le gouvernement d'entreprise¹⁸, ainsi que sur d'autres sujets dont le Conseil et la Direction Générale ont besoin ou ont demandé l'examen.

2100 – Nature du travail

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques de contrôle, de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

2110 – Management des risques

L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

2110.A1 – L'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation.

2110.A2 – L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise (1), aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard :

- De la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- De l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- De la protection du patrimoine ;
- Du respect des lois, règlements et contrats.

2110.C1– Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent s'intéresser à l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs.

2110.C2– Les auditeurs internes doivent intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation, les risques révélés lors de missions de conseil.

2120 – Contrôle

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

¹⁸Se reporter au glossaire Annexe N° 2

2120.A1 – Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle¹⁹

Se reporter au glossaire gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

2120.A2- Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure des buts et objectifs concernant les opérations et les projets ont été définis et si ces buts et objectifs sont conformes à ceux de l'organisation.

2120.A3 – Les auditeurs internes doivent passer en revue les opérations et les projets afin de déterminer dans quelle mesure les résultats suivent les buts et objectifs établis et si ces opérations et projets sont mis en œuvre ou réalisés comme prévu.

2120.A4 – Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management pour élaborer des critères d'évaluation appropriés.

2120.C1 – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et être attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative.

2120.C2 – Les auditeurs internes doivent prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil.

2130 – Gouvernement d'entreprise

L'audit interne doit contribuer au processus de gouvernement d'entreprise en évaluant et en améliorant le processus par lequel on définit et on communique les valeurs et les objectifs, on suit la réalisation des objectifs, on en rend compte, et on préserve les valeurs.

¹⁹Se reporter au glossaire Annexe N°2

2130.A1– Les auditeurs internes doivent revoir les opérations et les projets afin d'assurer leur cohérence avec les valeurs de l'organisation. Se reporter au glossaire.

2130.C1 – Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'organisation.

2200 – Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent mettre au point et formaliser un plan pour chaque mission.

2201 – Considérations relatives à la planification

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- Les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- Les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- La pertinence et l'efficacité des systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle appropriés ;
- Les opportunités d'améliorer de manière significative les systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité.

2201.C1 – Les auditeurs internes doivent établir avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé.

2210 – Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission doivent aborder les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise associés aux activités soumises à l'audit.

2210.A1 – En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de l'évaluation des risques.

2210.A2 – En détaillant les objectifs de la mission, l'auditeur interne doit tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs, irrégularités, cas de non-conformité et autres risques importants.

2210.C1 – Les objectifs d’une mission de conseil doivent porter sur les processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d’entreprise dans la limite convenue avec le client.

2220 – Champ de la mission

Le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission.

2220.A1 – Le champ de la mission doit couvrir les systèmes, les documents, le personnel et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

2220.C1 – Quand ils effectuent une mission de conseil, les auditeurs internes doivent s’assurer que le champ d’intervention permet de répondre aux objectifs convenus. Si, en cours de mission, ils émettent des réserves sur ce périmètre, ils doivent en discuter avec le client donneur d’ordre afin de décider s’il y a lieu de poursuivre la mission.

2230 – Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission. La composition de l’équipe doit s’appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

2240 – Programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d’atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé.

2240.A1 – Le programme de travail doit définir les procédures à appliquer pour trouver, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant le début des travaux. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

2240.C1 – Le programme de travail d’une mission de conseil peut varier, dans sa forme et son contenu, selon la nature de la mission.

2300 – Accomplissement de la mission

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

2310 – Identification des informations

Les auditeurs internes doivent identifier les informations nécessaires, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

2320 – Analyse et évaluation

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

2330 – Documentation des informations

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

2330.A1 – Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit si nécessaire, obtenir l'accord de la Direction Générale et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures.

2330.A2 – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre.

2330.C1 – Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre appropriée.

2340 – Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

2400 – Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer rapidement les résultats de la mission.

2410 – Contenu de la communication

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

2410.A1 – La communication finale des résultats doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion globale de l'auditeur interne.

2410.A2 – La communication doit faire état des forces relevées.

2410.C1 – La communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil variera dans sa forme et son contenu en fonction de la nature de la mission et des besoins du client donneur d'ordre.

2420 – Qualité de la communication

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

2421 – Erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission importante, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à toutes les personnes qui ont reçu la version initiale.

2430 – Indication de non-conformité aux Normes

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- La ou les Normes qui n'ont pas été entièrement respectées,
- La ou les raisons de la non-conformité,
- L'incidence de la non-conformité sur la mission.

2440 – Diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux personnes appropriées.

2440.A1 – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux personnes à même d'assurer que ces résultats recevront l'attention nécessaire.

2440.C1 – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre.

2440.C2 – Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la Direction Générale et au Conseil.

2500 – Surveillance des actions de progrès

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

2500.A1 – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que les 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.

2500.C1 – L'audit interne doit surveiller la suite donnée aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui est inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

ANNEXE N° 2

Glossaire

Activités 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 management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise. Par exemple, des audits financiers, opérationnels, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.

Activité d'audit interne – Assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'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. L'activité d'audit interne 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.

Activités de conseil – Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement d'une organisation. Quelques exemples : consultation, conseil, facilitation, conception de processus et formation.

Atteintes – Parmi les atteintes à l'objectivité individuelle et à l'indépendance dans l'organisation peuvent figurer les conflits d'intérêts personnels, les limitations du champ d'un audit, les restrictions d'accès aux dossiers, aux biens et au personnel, ainsi que les limitations de ressources.

Charte – La charte de l'audit interne est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte doit :

- (a) définir la position de l'audit interne dans l'organisation ;
- (b) autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions ;
- (c) définir le champ des activités d'audit interne.

Code de Déontologie – Le Code de Déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Compte tenu de la confiance placée en l'audit pour donner une assurance objective sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, la profession s'est dotée d'un tel code. Le Code de Déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne.

Conflit d'intérêts – Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans

l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à assumer de façon objective ses devoirs et responsabilités.

Conformité – L'aptitude à garantir dans des limites raisonnables le respect et l'adhésion aux politiques, plans, procédures, lois, règlements et contrats de l'organisation.

Conseil – Un Conseil de Surveillance, un Conseil d'Administration, leur Comité d'Audit ou tout corps auquel rendent compte les auditeurs internes.

Contrôle – Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin d'améliorer la gestion des risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés soient atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.

Contrôle satisfaisant – C'est le cas lorsque le management s'est organisé de manière à apporter une assurance raisonnable que les risques que court l'organisation à été géré efficacement et que les buts et objectifs de l'organisation seront atteints d'une manière efficace et économique.

Créer de la valeur ajoutée – Les organisations existent pour créer de la valeur ou des avantages à leurs propriétaires, leurs clients et leurs autres parties prenantes. Cette notion est la raison d'être de leur existence. La valeur provient de la mise au point de produits et de services et de l'utilisation de ressources pour promouvoir ces produits et services. En collectant des données dans le but de comprendre et d'évaluer le risque, les auditeurs internes acquièrent une connaissance approfondie des opérations et des possibilités d'amélioration, qui peut être extrêmement utile à leur organisation. Ils peuvent alors fournir des informations précieuses sous la forme d'une consultation, de conseils, de communications écrites ou d'autres produits, qui doivent toutes être correctement communiquées au management ou au personnel d'exploitation compétent.

Environnement de contrôle – L'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du contrôle dans l'organisation. L'environnement de contrôle constitue le cadre et la structure nécessaire à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne.

L'environnement de contrôle englobe les éléments suivants :

- intégrité et valeurs éthiques,
- philosophie et style de direction,
- structure organisationnelle,
- attribution des pouvoirs et responsabilités,
- politiques et pratiques relatives aux ressources humaines,
- compétence du personnel.

Fraude – Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer

un avantage personnel ou commercial.

Gouvernement d'entreprise – Les procédures dont disposent les représentants des parties prenantes (actionnaires, etc ...) afin d'assurer une surveillance des risques et des processus de contrôle mis en œuvre par le management.

Mission – Une mission, tâche ou activité de révision particulières telles que un audit interne, une auto-évaluation de contrôle, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

Objectifs de la mission – Énoncés généraux élaborés par les auditeurs internes et définissant ce qu'il est prévu de réaliser pendant la mission.

Objectivité – Attitude intellectuelle impartiale qui requiert une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Leurs appréciations doivent être fondées sur les faits ou preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables exempts de tout préjugé.

Prestataire de services extérieur – Une personne ou entreprise, indépendante de l'organisation, qui possède des connaissances, un savoir-faire et une expérience particulière dans une discipline donnée. Parmi les prestataires de services extérieurs figurent les actuaires, les comptables, les experts, les spécialistes de l'environnement, les spécialistes des enquêtes sur les fraudes, les juristes, les ingénieurs, les géologues, les spécialistes de la sécurité, les statisticiens, les informaticiens, les auditeurs externes et les autres organisations d'audit. Le Conseil, la Direction Générale et le Responsable de l'audit interne peuvent passer contrat avec un prestataire de services extérieur.

Processus de contrôle – Les politiques, procédures et activités faisant partie d'un cadre de contrôle, conçus pour assurer que les risques sont contenus dans les limites de tolérance fixées par le processus de management des risques.

Programme de travail de la mission – Un document énumérant les procédures à suivre en vue de la réalisation de la mission.

Responsable de l'audit interne – Le poste de plus haut niveau au sein de l'organisation responsable des activités d'audit interne. Dans une activité d'audit interne organisée de manière classique, ce serait le Directeur de l'audit interne. Dans le cas où les activités d'audit interne sont confiées à des prestataires de services extérieurs, le responsable de l'audit interne est la personne chargée de surveiller l'exécution du contrat de services et l'assurance de la qualité d'ensemble de ces activités, et qui rend compte à la Direction Générale et au Conseil des activités d'audit interne et du suivi des résultats des missions. Ce poste peut également porter le titre d'auditeur général, de chef de l'audit interne ou d'inspecteur général.

Risque – Possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences.