

L'apport des pratiques de l'audit interne sur l'amélioration de la performance logistique : Cas des stations de conditionnement de la région Souss- Massa

The contribution of internal audit practices to the improvement logistics performance : Case of the conditioning stations in the Souss Massa region

LAHOUSSINE ABOUDRAR

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Agadir Université Ibn Zohr
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc
L.aboudrar@uiz.ac.ma

ENNAGAD SAFAA

Docteur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Agadir Université Ibn Zohr
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc
safaaennagad@gmail.com

Date de soumission : 28/05/2022

Date d'acceptation : 05/07/2022

Pour citer cet article :

ABOUDRAR.L & ENNAGAD.S (2022) « L'apport des pratiques de l'audit interne sur l'amélioration de la performance logistique : Cas des stations de conditionnement de la région Souss-Massa », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 7 » pp : 139 – 163.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La logistique est actuellement l'une des disciplines les plus convoitées dans les entreprises. En effet, la logistique est une fonction stratégique, un déterminant clé d'amélioration de la productivité, de gestion des coûts et des délais. Elle est ainsi un réel avantage concurrentiel permettant aux entreprises d'acquérir des nouvelles parts de marché.

Dans cette perspective, les stations de conditionnement de la région Souss-Massa se sont fixées comme objectif de rendre leur logistique performante à travers l'instauration de l'audit interne et ce, par la création de la valeur ajoutée, la maîtrise des risques, le contrôle, la gouvernance, le conseil et l'assurance, que l'audit interne assure sur l'ensemble des flux physiques et informationnels de ces entreprises.

A travers ce travail de recherche, nous allons étudier comment l'audit interne concourt à améliorer la performance logistique des stations de conditionnement.

Mots clés : « Audit Interne ; Performance logistique ; valeur ajoutée ; maîtrise de risque ; contrôle ; gouvernance ; conseil et assurance ».

Abstract

Logistics is becoming one of the most significant disciplines in business. Indeed, logistics is a core strategy that is a crucial determinant of productivity, improvement, cost and lead-time management. Thus an actual competitive advantage that allows enterprises to gain additional market share. In this regard, the packaging stations of the Souss-Massa region have set the objective of raising the efficiency of their logistics through the establishment of internal auditing through the creation of added value, risk management, control, governance, consulting, and insurance; all this tools will be implemented by internal audit on either the physical and informational flows of these packaging stations. Through this research, we will investigate how internal auditing helps to improve the logistic performance of packing stations.

Keywords : « Internal audit ; logistics performance ; added value ; risk management ; control ; governance ; consulting and assurance ».

Introduction

Dans un contexte de mondialisation, d'hyper concurrence, d'accélération des flux, et de renouvellement rapide des produits, la logistique a assuré un puissant levier de compétitivité. En effet, la logistique compte de nos jours parmi les leviers déterminants du devenir des entreprises étant donné que sa performance influence significativement la performance globale des organisations. Selon AFNOR la logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé.

La logistique est donc devenue un atout stratégique, et constitue un réel avantage concurrentiel permettant le développement des entreprises et la maîtrise des risques qui peuvent survenir en amont, et en aval de la chaîne logistique.

En revanche, cette fonction stratégique n'a pas encore livré tout son potentiel dans les sociétés du secteur primaire au Maroc, et plus particulièrement dans la région de Souss-Massa. Pour ce faire, les stations de conditionnement des fruits et légumes doivent développer des moyens afin de contrôler et améliorer cette logistique de manière à augmenter les performances et limiter les coûts. Cette maîtrise de la fonction logistique ne peut s'opérer qu'à travers la mise en place d'un audit interne, permettant de détecter les défaillances, de formuler des pistes d'amélioration et d'aider la direction à atteindre les objectifs prévus. Selon Barbier et al, l'auditeur interne doit « S'assurer de la maîtrise de la gestion des entreprises et de proposer des actions de progrès pour les rendre plus performantes et, par-là, plus compétitives » (Barbier, et al., 1991). En effet, il formulera des recommandations aux différents managers (Baudet & Colmant 2007 ; IIA, 2012) tout en tenant compte de la dynamique de l'environnement et de la complexité de l'organisation (Barbier, et al., 5 1991), afin de concevoir les meilleures procédures possibles (Arena & Azzone, 2009) et d'atteindre les objectifs efficacement (Sawyer, 2003).

C'est dans cette optique, que les stations de conditionnement se sont intéressées à l'audit interne, étant donné que l'auditeur interne doit, de plus, évaluer et minimiser les risques (Arena & Azzone, 2009 ; Sawyer, 2003), s'assurer de la régularité, de la légalité des différentes décisions et de l'absence de fraude (Chambers, Eldridge & Park, 2010). Il doit aussi aider et assister les auditeurs externes dans leur travail de certification d'états financiers (Arena & Sarens, 2015).

En effet, l'audit interne est l'un des moyens les plus puissants et les plus rapides permettant de réduire les coûts opérationnels et fournir à l'entreprise des avantages concurrentiels non seulement au Maroc mais sur le marché mondial.

Notre recherche est animée par la question suivante : **Comment les pratiques de l'audit interne peuvent-elles améliorer la performance logistique des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss-Massa ?**

Il s'agit donc de déterminer l'existence ou non d'une relation de causalité entre les pratiques de l'audit interne et l'amélioration de la performance logistique au sein des stations de conditionnement des fruits et légumes.

Le recours à l'audit interne peut être envisagé comme un choix stratégique de management. De sorte qu'il aide le service logistique à atteindre ses objectifs en évaluant un ensemble de processus et de contrôle interne. En effet, il met en avant les risques logistiques qui peuvent ternir ces objectifs et propose des recommandations afin de renforcer l'efficacité de la logistique au sein de l'entreprise. De ce fait, le recours à l'audit interne est susceptible de devenir une clé de réussite des stations de conditionnement de la région du Souss-Massa.

L'organisation de cet article s'énonce par l'enchaînement des étapes primordiales, allant du cadre théorique, à la méthodologie de recherche poursuivie, puis les résultats de l'étude descriptive jusqu'à la discussion des principaux résultats qui découlent de l'étude empirique.

1. Cadre théorique

1.1. Les fondements théoriques de l'audit interne

De nos jours, non seulement une organisation doit maintenir au moins le même taux de croissance que ses concurrents mais en plus elle doit le faire de manière durable (Imoniana, Pereira, Peters & Pinto, 2014). De ce fait, l'audit interne devient une fonction vitale et se situe au cœur du management des entreprises, vu qu'il répond parfaitement à leurs attentes réelles.

En effet, depuis plusieurs années, le monde de l'audit interne a connu un grand bouleversement (Coetzee & Lubbe, 2014) et a dû s'adapter aux changements de l'économie et de la société (Drogalas, Pantelidis, Vouroutzidou & Kesis, 2011) ; ce qui explique l'évolution de la conception de l'audit interne (Arena & Sarens, 2015). Le rayon d'actions des auditeurs s'est donc étendu, devenant un mécanisme clé de gouvernance (Mohamed, Mat Zain, Subramaniam & Wan Yusoff, 2012).

Au départ, l'audit consistait en une évaluation du niveau de contrôle interne de l'organisation (Barbier, Vauris & de Lacharrière, 1991 ; Christopher, Sarens & Leung, 2009 ; Renard & Gallois, 2000). En outre, l'audit devait veiller au maintien des actifs de la firme, à son renom, ainsi qu'à la surveillance de la fiabilité de l'information comptable produite par l'ensemble des managers (CIIA, 2012 ; El-Sayed Ebaid, 2011).

Ainsi, depuis 2009, l'audit inclut la gestion des risques (FazliAghghaleh, Muhammaddun

Mohamed & Ahmad, 2014) et les services de consultance et d'assurance afin de préserver la valeur des parties prenantes (Bou-Raad, 2000 ; Mohamed et al., 2012), donnant ainsi plus d'efficience et d'efficacité à la fonction (Coetzee & Lubbe, 2014).

D'après Ernst & Young (s.d), les dirigeants d'entreprise souhaitent que l'audit interne ne se limite plus à une analyse des événements passés, mais qu'il se projette dans l'avenir. L'audit interne devrait en plus de son rôle de contrôleur, apporter une meilleure gestion des risques et contribue à l'efficience et à l'efficacité des processus de gouvernance ainsi que de proposer des actions correctives afin de créer de la valeur ajoutée et par conséquent, améliorer les performances de l'entreprise.

Dès lors, l'audit interne est devenu un outil d'aide à la gestion qui permet d'améliorer le potentiel compétitif des firmes et d'accroître leurs réactivités dans un contexte de plus en plus délicat, l'audit interne s'avère donc un outil incontournable au bon fonctionnement des entreprises.

1.1.1 Notion de l'audit interne

❖ Définition de l'audit interne

De nombreuses définitions ont été formulées afin de définir le concept de l'audit interne, et pour mieux élucider cette notion, nous présenterons les définitions suivantes :

✓ Selon IFACI

« L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une entreprise pour contrôler et gérer une entreprise ».

✓ Selon ALBERTO SILLERO

« On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société ».

✓ Selon RENARD JAQUES

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

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

- ✓ **L'audit interne est présenté dans l'ISO 9000 : 2015** comme un outil permettant :
 - D'évaluer le niveau de conformité du système de management (de la qualité : SMQ mais aussi SME ou SMS pour l'environnement ou la santé et la sécurité au travail...) aux exigences d'une norme déterminée,
 - D'évaluer l'efficacité de ce même système de management – c'est à dire sa capacité à atteindre ses objectifs,
 - D'identifier les opportunités d'amélioration.

✓ **Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditor) :**

« L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence... ».

La définition officielle

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999. Et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) et adoptée en octobre 2000 par l'UFAI (Union Francophone de l'Audit Interne) :

Selon The Institute of Internal Auditors (Institut de l'audit interne) :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des 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, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

De cette définition, on peut retenir que l'audit interne a pour mission :

- D'apporter une valeur ajoutée : La présence du service de l'audit interne au sein d'une entreprise permet d'optimiser le profil et d'opter à une meilleure efficacité et accroissement de performance.
- D'être objectif et indépendant : L'auditeur interne assume avec son supérieur la responsabilité de façon impartiale. En revanche, l'auditeur interne ne laisse pas son propre jugement être subordonner par d'autres personnes, afin de s'assurer de la qualité de ses travaux.

- D'assurer la maîtrise des opérations : L'auditeur interne doit s'assurer si le fonctionnement de l'organisation est bien contrôlé ainsi, si les risques auxquels il doit affronter sont gérés de manière appropriée.
- D'aider l'organisation à atteindre ses objectifs : L'audit interne a pour mission de détecter les principales faiblesses au niveau du management des risques, de gouvernance de l'entreprise, du contrôle, d'identifier les causes, de mesurer et d'évaluer les conséquences, d'émettre des recommandations et des appréciations et convaincre les dirigeants d'agir, afin d'atteindre les objectifs de l'entité auditée.
- D'apporter des conseils : Le rôle de l'audit interne ne se réduit pas à certifier les états financiers, mais il doit également amener ses compétences et aider à analyser les dysfonctionnements et résoudre les problèmes.

La définition officielle montre que l'audit interne est une activité innovatrice de valeur ajoutée, sa mission principale est d'apporter aux membres de l'organisation un aspect clair sur les systèmes de contrôle interne et sur les risques et les aider à exercer de manière efficace leurs responsabilités, en leur fournissant des recommandations, appréciations, analyses et conseil.

1.2. Etat de l'art de la logistique

Le terme logistique tient son origine du grec Logistikos (raisonnement) ou Logisteuo (administrer). Si nous remontions dans le temps, on constate que Jule Cesar installa la fonction « logista » au sein de ses légions, et l'officier militaire avait pour devoir de s'occuper des mouvements de l'armée, l'organisation de campement et l'approvisionnement de la nourriture. La logistique n'a jamais sorti du cercle militaire même entre le XIIIe et le XVIIIe siècle, néanmoins à cette époque on parle du génie militaire qui a pour fonction l'organisation et surtout la construction des défenses et infrastructures des villes. Alors il a fallu attendre le XIXe siècle ou la logistique est définie comme l'art de combiner le transport, le ravitaillement, et le logement des troupes.

L'évolution technologiques et la révolution industrielle vont donner le coup d'envoi à une logistique civile, car l'institution militaire avait besoin de l'aide du secteur public dans certaines fonctions militaires cela se fait par le biais de la sous-traitance.

La vraie évolution de la logistique apparaîtra durant la 2ème guerre mondiale. Tirant leçon de l'échec des Allemands qui ont échoué dans leur invasion de la Grande Bretagne vu qu'ils ont mal calculé les alliés, quant à eux ils ont préparé une logistique pointilleuse, l'opération « Overlord » était un bon témoin.

Les années cinquante sont connues par les spécialistes de la logistique militaire qui tentaient de faire véhiculer leur savoir-faire aux entreprises.

Les années 60-70 on commence à parler du stock, production, ... on cherchait à tout prix la réduction du coût des opérations et une amélioration de la circulation du flux.

Les années 80-90 on passe à une logistique qu'a pour but de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise donc la transversalité est née, l'entreprise cherche alors l'efficacité et la maîtrise de ses coûts.

D'autant plus qu'un marché saturé et une clientèle exigeante, les entreprises sont obligées de voir leur organisation logistique et de trouver des issues et solutions.

Dans ce qui suit, à travers une revue de littérature, nous tenterons de donner un aperçu sur le concept de la Logistique, telle qu'elle apparait dans les définitions des organismes professionnels et dans les travaux de nombreux chercheurs renommés du domaine.

1.2.1. Définition de la logistique

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut ». (Yves Pimor Michel Fender)

Il existe de multiples définitions de logistique. Dont on peut citer entre autres des définitions clés des organismes professionnels et des auteurs bien renommés dans le tableau ci- dessous.

Tableau 1: Définitions de la logistique

Définitions de la Logistique	Notions clés
« La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficiencedes flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client ». (CHRISTOPHER M,2000)	Processus de planification, d'implication et du contrôle.
« Technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produitsdepuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation ». (Magee J-F,1968)	Technique de contrôle,gestion des flux.

<p>«...activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients ». (le Council of logistics Management, CLM).</p>	<p>Mouvement des matières premières, transport, entreposage, manutention, emballage, contrôle des stocks, choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, traitement des commandes, prévisions de marché.</p>
<p>« ... l'intégration de deux (ou plus) activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières, produits semi finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, (...), le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation des transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage » (NCPDM, 1972)</p>	<p>Planification, contrôle et gestion des flux physiques y compris le recyclage et les flux de retour.</p>
<p>« La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, on peut déterminer et gérer les flux matériels et informationnels afférents, tant interne qu'externe, en amont qu'en aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et en réaliser la rencontre avec la demande du marché tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de la non identité de leur objectif propre ». (Tixier et al., 1981)</p>	<p>Processus, gestion de flux, gestion des interfaces.</p>

Source : Auteurs

Dans l'ensemble, la logistique occupe une place importante au sein de la firme, elle est au cœur de ses priorités étant donné qu'elle s'étale sur la totalité des aspects de gestion des essentiels processus depuis leur source d'approvisionnement jusqu'au consommateur final.

D'après A. Gretacap, P. Medan, (2005) le domaine de la logistique recouvre toutes les actions de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux physiques de marchandises et des

flux d'informations qui s'y rapportent. En fait, la logistique comprend l'ensemble des ressources physiques, des infrastructures informatiques, des personnes et des procédures qui rendent possible les flux de bien et la transmission d'informations depuis le point d'origine (l'approvisionnement des matières premières - jusqu'au point de consommation – la réception des produits finis aux mains du client).

La logistique assure donc le placement du produit vers le point de consommation avec le meilleur service, au moindre coût, à l'endroit et au moment où une demande existe tout en assurant la satisfaction totale des attentes des clients.

1.3. Concept de la performance logistique

La performance est l'une des principales priorités d'un organisme, elle est au cœur de toutes les démarches et le cheminement de son évaluation.

En fait, La notion de performance d'une entreprise est sa capacité à aboutir à des objectifs précocement définis et plus amplement à la création de valeur. Par ailleurs, la performance peut également être un modèle écologique pour l'organisation. Depuis les années quatre-vingt, plusieurs chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin., 1996 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon., 1995 ; Lebas., 1995 ; Bessire., 1999).

1.3.1. Performance logistique

L'atteinte de la performance était toujours et restera une occupation importante et tant recherchée par la logistique. En effet, la performance logistique étudie comment évaluer entre le service apporté au client et les moyens consommés, dès lors qu'une performance logistique assure habituellement la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

Dans ce sens, plusieurs définitions ont été révélées par différents auteurs sur la notion de performance logistique, nous pouvons affirmer que celle-ci consiste dans un premier lieu sur l'efficacité qui correspond à l'atteinte des objectifs de la fonction logistique et en second lieu à l'efficience qui est relative à la façon avec laquelle la fonction logistique optimise les ressources utilisées. Et d'autres auteurs, tels que : (Langley et Holcom., 1992) et (Fugateet., 2010) ont déployés une troisième dimension, à savoir la différenciation. Les activités logistiques au-delà de l'efficacité et de l'efficience doivent en outre fournir de la valeur ajoutée aux clients qui sont de plus en plus exigeants et également se différencier par rapport aux concurrents sur le marché. Cependant, peu de résultats sur la performance logistique sont mis en évidence et lorsque c'est le cas, ils sont la plupart du temps de nature financière (Cadiou, 1995 ; Jaffeux, 1997) ou ne prennent en considération que les dimensions temps et/ou espace (Fabbe-Costes, 1991 ; Fiore, 1995).

Dans la mesure d'assurer une logistique performante une démarche globale est jugée propice et qui engage tous les acteurs intervenants de près ou de loin de rendre disponible le produit au consommateur final. A cet effet, la logistique ne s'arrête pas dans l'entreprise concernée. Néanmoins, elle dépasse ces limites autant en amont qu'en aval, attendu qu'il s'agit du fournisseur du fournisseur au client du client. Ceci explique la complexité de la notion de performance logistique étant donné que c'est un concept à facettes multiples.

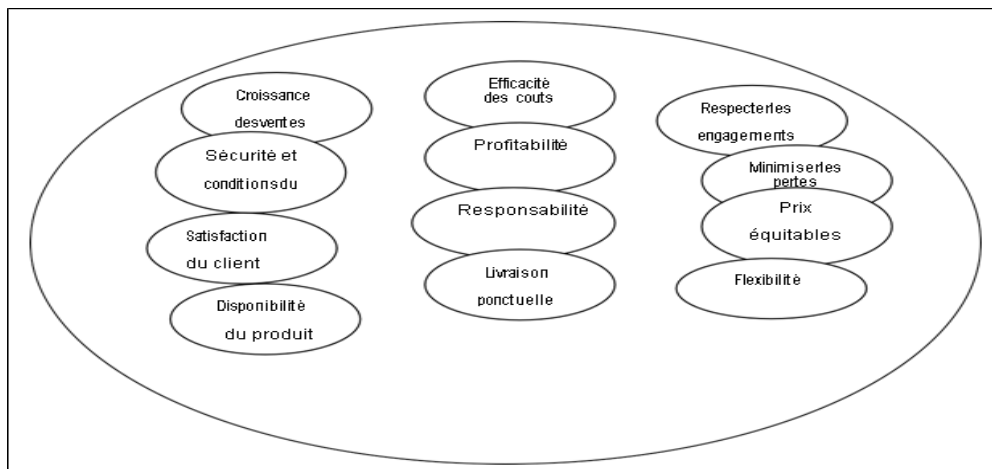
Dans cette perspective et comme cité auparavant, la performance de la Supply Chain ne repose pas sur un seul acteur. Elle dépend du jeu collectif de tous les intervenants étant donné que c'est au point d'arrivée chez le consommateur ou l'utilisateur final que le bilan logistique est dressé. Sa lecture permet d'évaluer la pertinence des stratégies et la capacité des entreprises à collaborer. En résumé :

- Si la réponse au client doit être fiable, tous les maillons de la Supply Chain doivent être fiables. La satisfaction du client final n'est possible que si chaque maillon respecte ses engagements de service ;
- Si la réponse au client doit être efficace, la recherche d'optimisations globales doit être l'affaire de tous les acteurs de la Supply Chain (le tout étant supérieur à la somme des parties);
- Si la réponse au client doit être réactive, tous les maillons de la Supply Chain doivent être agiles et s'efforcer de réduire les délais ;
- Si la réponse au client doit être écologique, tous les acteurs de la Supply Chain doivent prendre des décisions visant à réduire les nuisances de la logistique, en particulier du transport, sur l'environnement. (JALAL.C, NMILI M, 2020)

A cet égard, une maîtrise des fonctions opérationnelles assurées entre les fournisseurs et les distributeurs (production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente) est cruciale. La performance logistique peut être considérée comme une composante de la performance organisationnelle des entreprises. (Chow et al., 1994)

D'après Chow et al, (1994) la performance logistique peut être vue comme « un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation. » Selon ces auteurs, la performance logistique peut être définie comme « l'exécution de chaque objectif achevé » comme illustré dans la figure suivante :

Figure 1: Dimensions de la performance logistique



Source : Chow et al., (1994, p. 23)

La performance logistique selon Chow et al., peut être abordée à travers l'adjonction d'indicateurs classiques hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle). Suivant cette définition, Caplice et Sheffi (1994) mettent à jour les critères d'évaluation d'une performance logistique. La métrique ainsi choisie doit être constituée de huit critères qui présentent un caractère.

1. De validité, reflet et contrôle précis des événements et des activités,
2. De robustesse, correctement interprétée par tous les acteurs et répétée à travers le temps, le lieu et les organisations,
3. D'utilité, apte à faire comprendre et à fournir un guide pour toutes les actions et décisions entreprises,
4. D'intégration de tous les composants et aspects des processus dans et hors de la firme,
5. D'économie à retracer aisément et fidèlement les coûts représentatifs,
6. De compatibilité avec les systèmes comptables et d'informations détenus par la firme,
7. De niveau de détail suffisamment clair et explicite à l'utilisateur,
8. De neutralité comportementale en vue de minimiser les actes ou jeux individuels et improductifs.

Pour ne pas arriver à une défaillance de l'un des maillons d'une chaîne logistique, il est nécessaire d'évoquer certaines caractéristiques d'une logistique performante au long de la Supply Chain :

Dans le domaine de l'approvisionnement, une logistique performante se caractérise par :

- Une sécurité des approvisionnements,
- Une fiabilité des approvisionnements,
- Un stock optimisé des matières premières et/ou de composants.

Dans le domaine de la production, une logistique performante se caractérise par :

- Un temps de défilement réduit,
- Un processus de production continu et sans arrêt,
- Un stock de sécurité des encours optimisé.

Dans le domaine de la distribution, une logistique performante se caractérise par :

- Des livraisons aux clients aux dates attendues,
- Des livraisons sans litiges ;
- Un stock optimisé de produits finis. (L.Oubaouzin,2019)

En somme, à travers la revue de littérature et comme citent (Lyonnet&Senkel, 2015), la performance logistique c'est « mettre le bon produit au bon endroit au bon moment sous contrainte de coûts et de niveaux de service ». Par conséquent, la performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client et ceux en tenant compte des piliers importants à savoir : La fiabilité, l'efficacité, l'efficience, la réactivité, l'Intelligence et le respect de l'environnement.

1.4. Concept de l'audit logistique

Selon la norme ISO 10011-1 remplacée par la norme 19011 : 2011 définit l'audit logistique comme un examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la logistique, satisfont aux dispositions préétablies (cahiers des charges, normes ...) et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs.

L'audit logistique a pour but de s'assurer du fonctionnement d'un site avec les coûts les plus minimales possibles tout en garantissant un certain niveau de performance conçu.

Son but est de vérifier, au-delà des performances mesurées,

- Si le fonctionnement d'un site ou d'un système logistique est tel qu'il garantit une performance déterminée pour le coût le plus bas ;
- Quels sont les points à améliorer, en termes de performances de service et de coût ;
- Quels sont le plan et l'échéance des améliorations nécessaires ;

Il faut, toutefois, signaler que la pratique de l'audit des activités logistiques n'est pas encore entrée dans les mœurs. (Laurentie.J, et al, 2000)

D'après SADIKKI et al (2017), dans leurs article démarches et techniques d'évaluation de la performance logistique, définissent l'audit de performance comme une technique qui consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si des entreprises, des systèmes et des opérations fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité et si des améliorations sont possibles. Dans un contexte de management logistique ou de SCM, l'audit de performance correspond à un examen planifié de l'ensemble des flux, des pratiques et des activités logistiques conformément à un référentiel.

L'audit logistique a pour objectif de vérifier le degré de maîtrise et de respect des règles en vigueur. Il est déclenché par l'entreprise elle-même ou à la demande d'un client suite au développement des caractéristiques d'un produit, l'accroissement des coûts logistiques ou bien suite à une situation de contreperformances. L'audit logistique permet de détecter les faiblesses du système et les bonnes pratiques de gestion par rapport à un référentiel en la matière. Il propose des pistes d'amélioration aux managers en mesure de répondre aux besoins des commanditaires d'audit. Il se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire. (Marion et al, 2012)

Tout compte fait, un audit logistique doit aller en parallèle avec la stratégie logistique de l'entreprise qui dépend de son tour à la stratégie globale de l'entité dans le but d'atteindre les objectifs visés.

1.5. L'apport de l'audit interne sur l'amélioration de la performance logistique

Comme décrit précédemment, l'audit interne est un outil d'évaluation et d'amélioration de performance logistique étant donné qu'il permet d'appliquer des bonnes pratiques logistiques ainsi que des procédures de gestion efficaces et efficientes dans le but d'augmenter la rentabilité et la compétitivité de la logistique au sein de l'organisation.

En effet, de nombreuses études se sont intéressées à l'apport que rapportent les pratiques de l'audit interne à la performance logistique et par la suite à l'organisation dont on peut citer :

□ Les bonnes pratiques logistiques ont une incidence positive sur la performance opérationnelle des entreprises (vitesse de livraison, réactivité, flexibilité et capacité de livraison), sur la performance industrielle, et sur leur performance commerciale (croissance moyenne de la part de marché, croissance moyenne du volume des ventes, croissance moyenne des ventes en unité monétaire) ;

□ D'après une enquête qui a été menée auprès d'une centaine d'entreprises manufacturières des États-Unis et de Taïwan (Chow et al, 2008). Le recours à de bonnes pratiques logistiques (intégration, impartition, service à la clientèle) ainsi que le déploiement de compétences en logistique (qualité et services, opérations et distribution, efficacité du design) auraient une incidence positive sur la performance organisationnelle des entreprises, notamment au niveau de leur compétitivité et de la satisfaction des clients ;

□ Les pratiques logistiques ont une incidence positive sur la performance logistique (vitesse de livraison, responsiveness, flexibilité dans la livraison, capacité de livraison) et sur la performance marketing (croissance moyenne du marché, croissance moyenne du volume des ventes, croissance moyenne des ventes en unité monétaire). Les mêmes résultats proviennent d'une enquête menée dans le secteur manufacturier américain avec un échantillon de 142 répondants provenant d'organisations embauchant plus de 500 employés.

□ De même, les pratiques logistiques ont un impact positif sur la sélection des fournisseurs et sur la participation des fournisseurs.

□ Selon une étude provenant de 225 répondants localisés à Hong Kong mais dont 75 % d'entre eux ont un siège social aux États-Unis, au Japon, aux Pays-Bas et dans d'autres pays.

Les chercheurs ont prouvé impact positif que les pratiques logistiques ont sur les coûts et sur l'efficacité.

En outre, d'après les travaux de Saddiki Abderrahman, Touhami Larbi et El Hafid Allah Samira, l'audit logistique en tant que démarche d'évaluation et d'amélioration, il permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Mesurer la performance du Supply Chain et de l'organisation logistique ;
- Traiter et résoudre les dysfonctionnements en pratiquant une démarche à progrès permanente ;
- Mettre en œuvre un plan d'actions et mesurer le progrès accomplis ;
- De s'assurer que les moyens sont mis en œuvre pour assurer la qualité de service cible aux clients ;
- De s'assurer que l'organisation dispose de moyens et procédures pour maîtriser les coûts issus des composantes du « mix logistique » (transport, stock, entreposage, etc.) ;
- Analyse des processus clés ;
- Etudes des risques liés à la chaîne logistique à travers l'évaluation des processus de management des risques.
- Réduction des coûts logistiques (Milan PASULA, Branislav NERANDŽIĆ, Milan RADOŠEVIĆ, 2013) ;

- By identifying weaknesses and subsequent improvements in logistics processes by audit will reduce losses, comply continuous material flow which has positive impact on company performance (Pavĺina PIVODOVÁ, Veronika ŠIŠKOVÁ, 2012).

2. Méthodologie de recherche et résultat de l'étude empirique

En vue de répondre à la question centrale de notre problématique, ainsi que les hypothèses de recherche qui en découlent, nous avons choisi le paradigme positiviste étant donné que notre problématique de recherche est révélatrice d'une réalité concrète, indépendante et qu'elle peut être examinée en toute objectivité, ainsi qu'elle tolère de confirmer ou d'infirmer une règle générale qui a pour fin d'établir une liaison entre l'audit interne et la performance logistique. Le choix de la méthode hypothético-déductive est motivé par la nature de notre problématique et qui nous a permis de comprendre l'apport des pratiques de l'audit interne sur l'amélioration de la performance logistique.

Or, dans le cadre de notre recherche sur l'apport des pratiques de l'audit interne sur l'amélioration de la performance logistique, nous avons opté pour une méthodologie hybride basée sur le questionnaire précédé par des entretiens semi-directifs auprès des auditeurs internes et des responsables logistiques. Nous avons essayé d'allier les apports de la méthodologie qualitative exploratoire et ceux de l'approche quantitative confirmatoire.

Cette partie a pour vocation de présenter les résultats de l'étude empirique réalisée auprès d'un échantillon de 104 stations de conditionnement. Le point a été mis sur les résultats liés à la pratique de l'audit interne et à la performance logistique au sein de ces entreprises.

2.1. Présentation et Analyse des résultats

2.1.1. Déroulement des entretiens

Dans un premier temps, nous avons commencé par présenter et expliquer le sujet principal de l'enquête tout en cherchant à instaurer un climat de confiance et une atmosphère d'empathie. Pour ce faire, nous avons demandé aux interviewés de nous définir l'audit interne ainsi que son importance au sein de l'entreprise. L'objectif recherché était d'inciter l'interviewer à prendre confiance et à parler sans retenu.

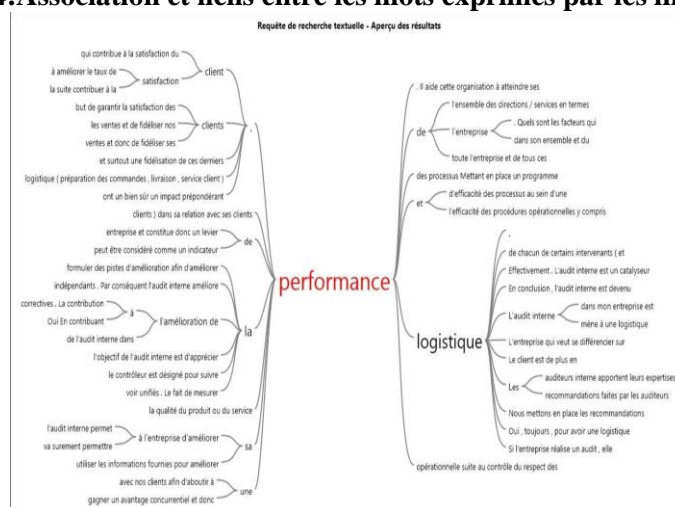
A ce titre, onze entretiens ont été entretenus en majorité avec les auditeurs internes et avec les responsables du service logistique/Supply Chain management sur une période de six semaines.

A l'issue de ces entretiens, il ressort que la présence du service de l'audit interne au sein des stations de conditionnement de fruits et de légumes est très importante, puisque ce service permet :

Si la performance logistique contribue à la performance organisationnelle et un avantage comparatif pour une entreprise (Lorentz et Lounela, 2011), elle est aussi un ingrédient important de la satisfaction et de la loyauté des consommateurs qui sont souvent considérées comme des cibles pour les managers et les spécialistes du marketing dans les organisations (Schramm-Klein et Morschett, 2006).

Notre enquête a prouvé que les entreprises qui font recours à l'audit interne améliorent leur performance logistique via la création de la valeur ajoutée dans le service logistique par l'amélioration de l'efficacité des processus. En effet, l'audit interne renforce le service logistique par le fait que les faiblesses identifiées au niveau des processus sont améliorées et que les risques connus sont couverts grâce aux recommandations faites par le service de l'audit interne. Cela permet d'avoir une meilleure assurance pour le management dans l'exécution des tâches et des processus au niveau du service logistique. Or, la maîtrise des risques et des faiblesses permet au management un meilleur contrôle et une meilleure vision ainsi qu'une meilleure projection dans l'avenir.

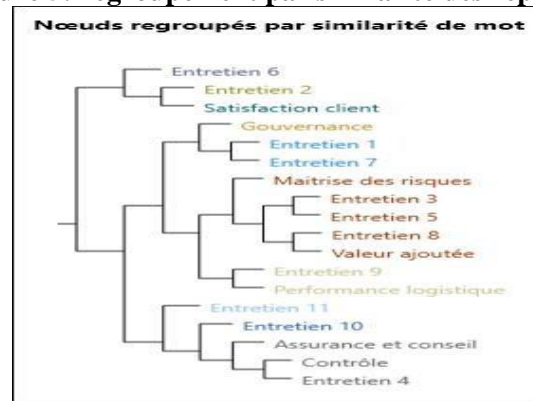
Figure 4: Association et liens entre les mots exprimés par les interviewés



Source : Auteurs

La lecture de cet arbre nous montre les liens entre les mots exprimés par les interrogés. Les clients sont la première préoccupation de toute entreprise qui cherche à être compétitive. Désormais et de plus en plus, la logistique fondée sur le fonctionnement avec les clients fait partie intégrante de leurs attentes et de l'image qu'ils se font de la performance de l'entreprise. (Eymery, 1997) C'est dans cette mesure où les entreprises créent des nouveaux systèmes logistiques permettant à la fois d'améliorer les niveaux de service, de réduire les coûts et d'assurer une réactivité toujours accrue face aux nouvelles exigences.

Figure 5: Regroupement par similarité des réponses



Source : Auteurs

L'audit interne a un rôle décisif en évaluant le management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. En effet, l'audit interne a pour finalité, d'assister et de conseiller le management, de promouvoir la culture de contrôle, d'accompagner le changement, et de se prémunir contre toutes les difficultés pouvant menacer l'entreprise.

Figure 6: Regroupement des réponses des interviewés par axes principaux

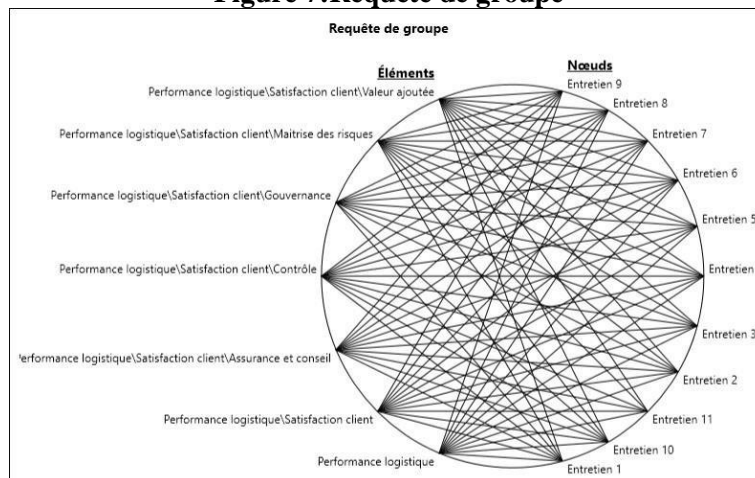


Source : Auteurs

Comme le notent Aurifeille & Quester (1998), les clients sont confrontés en fait à la partie logistique, seulement lorsqu'il y a un problème. C'est pour cette raison que la présence d'une pratique managériale telle que l'audit interne est cruciale au sein des entreprises. Au fait, l'audit interne est devenu un outil d'aide à la gestion qui permet d'améliorer le potentiel compétitif des firmes et d'accroître leurs réactivités dans un contexte de plus en plus délicat, et ceux grâce à la création de la valeur ajoutée, à la maîtrise des risques, à la gouvernance, au conseil apporté, au contrôle et à l'assurance donnée sur le degré de maîtrise des opérations.

L'audit interne permet d'évaluer continuellement la maturité en termes de logistique et permet ainsi de développer les démarches d'amélioration continue, ce qui permet aux entreprises d'avoir une logistique performante.

Figure 7:Requête de groupe

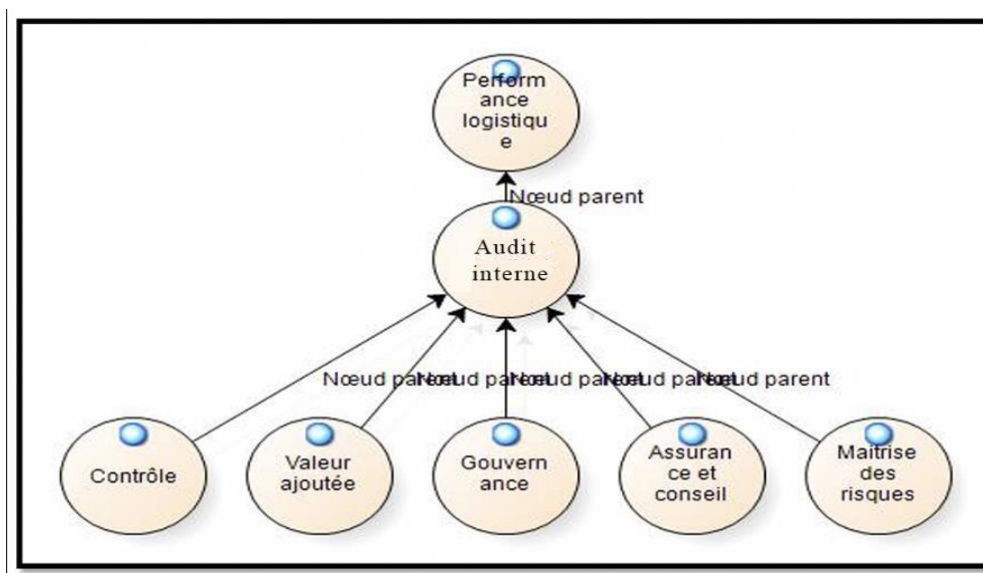


Source : Auteurs

Tous les entretiens réalisés auprès des auditeurs internes ainsi que les responsables logistiques ont démontré que l’audit interne influence positivement la performance logistique au sein des stations de conditionnement. Puisque, l’audit interne est l'un des moyens les plus puissants et les plus rapides permettant de réduire les coûts opérationnels et fournir à l'entreprise des avantages concurrentiels.

2.3. Modèle conceptuel et Hypothèses de recherche

Figure 8: Exploration du Modèle conceptuel



L’objectif de notre recherche consiste en premier lieu à décrire les variables déterminantes de l’audit interne les plus significatifs, par la suite de montrer l’existence ou non d’une relation de causalité entre l’audit interne et la performance logistique.

Pour atteindre notre objectif, nous avons construit un modèle conceptuel constitué de trois grands blocs issus d’une part de la revue de littérature et d’autre part des praticiens. Il s’agit en

fait d'expliciter les liens, entre l'audit interne et la performance logistique.

2.4. Test et validation des hypothèses

Hypothèses	Signification
H_1 : L'assurance et le conseil auraient une influence significative sur l'audit interne des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss Massa.	Validée
H_2 : Le contrôle aurait une influence significative sur l'audit interne des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss Massa.	Non validée
H_3 : La bonne gouvernance aurait une influence significative sur l'audit interne des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss Massa.	Non validée
H_4 : Le management des risques aurait une influence significative sur l'audit interne des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss Massa.	Validée
H_5 : La création de la valeur ajoutée aurait une influence significative sur l'audit interne des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss Massa.	Non validée
H_6 : L'audit interne améliore la performance logistique des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss Massa.	Validée

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous pouvons constater que la première hypothèse « **Assurance et conseil ->Audit interne** » est validée, En effet, les estimations obtenues montrent que le lien entre ces deux variables présente un coefficient dont la valeur peut être considérée comme très satisfaisante ($\beta = - 0,780$). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à 3,518 ($>1,96$) ce qui implique une relation significative entre les deux variables. Cela signifie que les l'assurance et le conseil obtenu par les auditeurs internes peuvent influencer positivement la performance logistique.

La deuxième hypothèse portant sur « **Contrôle ->Audit interne** » a été non validée. En fait, l'une des items constituant la variable contrôle été supprimée du fait qu'elle affiche une valeur faible de l'alpha de Cronbach et par conséquent présente un problème de fiabilité. Par ailleurs, les estimations obtenues montrent une corrélation négative entre ces deux variables ($\beta = -0,092$). L'examen de la valeur de t-value démontre que cette dernière est égale à 0,721 ($<1,96$) ce qui implique une relation non significative entre les deux variables. Cela signifie que le contrôle ne constitue pas forcément un facteur d'audit interne.

Pour la troisième hypothèse sur « **Gouvernance ->Audit interne** » a été également non validée. En effet, cette infirmation a été causée d'une part par un t-value positif qui égale à **0,773** mais inférieur au seuil acceptable qui est de l'ordre de 1,96 et d'autre part par l'affichage d'un coefficient de régression standardisé négatif ($\beta = - 0,092$).

Pour la quatrième hypothèse « **Maitrise de risque ->Audit interne** », nous avons obtenu un lien significatif et positif ($t=2,091$). Ce qui veut dire que la maîtrise des risques peut influencer positivement l'audit interne. En dépit, de l'une des items constituant la variable maîtrise des risques qui été supprimée étant donné qu'elle affiche une valeur faible de l'alpha de Cronbach. La cinquième hypothèse « **Valeur ajoutée ->Audit interne** », est non validée. Les résultats obtenus affichent une corrélation très faible et positive entre ces deux variables ($\beta =0,234$). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à 1,625854 ($<1,96$) ce qui implique une relation non significative entre les deux variables. Par conséquent, la valeur ajoutée n'influence pas positivement l'audit interne.

En ce qui concerne la sixième hypothèse portant sur, « **Audit interne->Performance logistique** », des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss-Massa, nous avons obtenu pour la variable audit interne un lien positif et largement significatif ($t=29,437856$). De là, nous pouvons estimer qu'il y a une relation positive et forte entre l'audit interne et la performance logistique. Ainsi, nous pouvons dire que l'audit interne impact positivement la performance logistique des entreprises enquêtées.

Il apparait de ces résultats que l'audit interne revêt une dimension économique et sociale fondamentale, ce qui se répercute éventuellement sur la performance logistique des entreprises interviewées. En effet, nos résultats démontrent que l'assurance et les conseils donné par le service de l'audit interne sur l'efficacité et l'efficacité des processus de management des risques logistiques, de contrôle interne mis en place et de gouvernance permet aux stations de conditionnement de la région Souss-Massa de s'améliorer et d'atteindre leurs objectifs. Ainsi que la maîtrise des risques influence positivement et significativement la performance logistique des entreprises interviewées.

Tout bien considéré, l'analyse confirmatoire sous PLS a pu valider 50% des hypothèses, ce qui veut dire que le recours à l'audit interne influence significativement la performance logistique des stations de conditionnement des fruits et légumes de la région Souss-Massa.

Conclusion

Pour s'adapter aux changements majeurs de la demande et de la position concurrentielle des entreprises sur le marché, ainsi que pour assurer plus de réactivité, d'efficacité, d'efficacité et d'agilité des flux tout au long de la chaîne logistique (du fournisseur du fournisseur au client du client), la gestion et la maîtrise de la logistique sont devenues des moyens incontournables dans les entreprises afin d'entretenir et de développer la capacité des firmes à répondre aux attentes des clients. Cette évaluation de la chaîne logistique ne peut s'opérer qu'à travers le

recours à l'audit interne.

En effet, l'audit interne peut être considéré comme acteur au service du changement et du progrès logistique au sein des entreprises. Selon de nombreux auteurs et chercheurs, l'audit interne peut être utilisé pour améliorer le processus de la Supply Chain en termes d'efficacité et d'efficacités, en fournissant des informations et des recommandations basées sur des analyses et des évaluations des données disponibles dans l'entreprise.

Sans doute, que la gestion de la Supply Chain est une structure très complexe d'activités avec des processus inter-fonctionnels. Toutefois, elle représente l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise étant donné qu'elle est directement liée à toutes les fonctions de l'organisation.

A cet égard, l'auditeur interne a changé de rôle, passant d'un simple contrôleur de transactions comptables à une aide et un soutien aux entreprises dans la gestion des risques liés à la Supply Chain. Si bien que, l'audit interne vise à soutenir les managers dans l'optimisation des processus et surtout dans la réduction des coûts qui résultent d'un environnement incertain, en évaluant et en orientant la direction vers des approches qui préviendront ou réduiront les effets négatifs.

Dès lors, les perspectives les plus efficaces pour créer un service d'audit interne pour les organisations consistent tout d'abord dans le fait qu'il permettra à la direction de l'entreprise d'établir un contrôle efficace sur les unités structurelles de l'organisation. Puis, les constats et les analyses effectués par l'auditeur interne permettront d'identifier les réserves et la production des directions les plus prometteuses. Par la suite, les auditeurs internes peuvent exercer des fonctions de conseil auprès des responsables des services logistiques, financiers, comptables et autres de l'organisation.

Par conséquent, l'audit interne est l'un des moyens importants dont dispose la direction pour confirmer et vérifier la conformité des unités administratives avec les politiques financières et administratives, les législations, les systèmes financiers et administratifs et les politiques adoptées.

Par ailleurs, les limites rencontrées ouvrent de nouvelles voies de recherches. Tout d'abord au niveau de l'analyse empirique, pour ce qui est des techniques de recueils de données (entretien semi-directif, questionnaire), qui pourraient être étendues à plusieurs entreprises, se situant dans d'autres régions connues par la production des agrumes à part la région du Souss-Massa. D'autres régions sont également prédominantes en termes de production d'agrumes à savoir, la région d'El gharb à hauteur de (19%), l'Oriental et le Tadla qui viennent en 3ème position avec

15% chacune. Enfin, le Haouz et le Loukkos qui se positionnent en dernier avec respectivement 8 et 2%.

Ensuite, notre étude qui porte sur les pratiques de l'audit interne peut faire l'objet des travaux de recherche dans différents secteurs sur un échantillon plus large d'entreprises et peut même englober les entreprises n'ayant jamais fait recours à l'audit interne pour valider la pertinence d'une telle pratique sur l'amélioration de la performance logistique.

Enfin, il serait également judicieux d'analyser et d'évaluer la pratique de l'audit interne au sein des stations de conditionnement après la mise en place des recommandations et d'identifier les améliorations déduites.

BIBLIOGRAPHIE

- Bécour. J. C, Bouquin. H. (1996), « Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou Sécurité », 2ème Edition ECONOMICA, Paris.
- Bertin, E. (2007), « Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international », Edition d'organisation, Paris.
- Bourguignon, A. (1996), Définir la performance: une simple question de vocabulaire? Performance et ressources humaines, Economica, Paris, 218-235.
- Bowersox D.J., Closs M., Cooper B. (2009), Supply Chain Logistics Management. McGrawHill.
- Carricano M., Poujol F., et Bertrandias L. (2010), Analyse de données avec SPSS. Pearson Education France.
- Christopher, M. (1992), Logistics and Supplychain managements. PitmanPublishing, London.
- Christopher M. (1998), logistics and supplychainmanagement:strategies for reducingcostand improving service. London, Prentice Hall.
- Cohen S., et Roussel J. (2005), Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplinesfor Top performance. McGraw-Hill, New York.
- Deslauriers J-P.(1991), Recherche qualitative, guide pratique. Montréal : Mc Graw-Hill, Editeurs.
- Dornier P-P., Fender M. (2001), La logistique globale : enjeux-principes-exemples. Editions d'organisation, Paris.
- Finet. A. (2005), « Gouvernance d'entreprise : enjeux managériaux, comptable et financier », Edition De Boeck, Bruxelles.
- Génard. V ,Gavanous. J. F. (2006) « Controlor and Auditor », Edition Dunod, Paris.
- Jacques, R. (1995), THÉORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE (Prix IFACI 1995 dumeilleur ouvrage sur l'audit interne).

- Hightower, R . (2008), “Internal controls policies and procedures “, Edition Wiley, Canada.
- Huissoud. M, Campos. E. (2011) « maîtrise universitaire en comptabilité, contrôle et finance », Genève.
- Jacques, R. (2010), Théorie et pratique de l’audit interne. Les éditions d’organisation, 7eme édition, collection Les références.
- Jacques, R. (2003), « L’audit interne ce qui fait débat », Edition maxima, Paris.
- Kalika, M. (1988), Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 340 pages.
- Kagermann. H, Kinney. W, Kuting. K, Weber C.P. (2008), “ A conceptual Basis of Internal Audit”
,Regulatory and Organizational Framework.
- Laurentie J., Berthélémy F., Grégoire L., Terrier C. (2000) ,Processus et méthodes logistique.
- Lorino, P. (2003), Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Ed. D’organisation
- Mougin. Y. (2008) « Les nouvelles pratiques de l’audit de management QSEDD », Edition AFNOR, LA Plaine Saint-Denis Cedex.
- Pascal LIEVRE. (2007) "La logistique", édition la Découverte Paris, p. 7.
- Pimbé, D. (2011), « Descartes », Edition numérique : Pierre Hidalgo, La Gaya Scienza, France, Octobre.
- Robert. R. Moeller. (2005), “Brink’s Modern Internal Auditing”, Sixth Edition, Wiley, Canada.
- Rufo. R . Mendoza, « Internal control system in the governance », Institute of certified
- SCHICK Pierre. (2007), Mémento d’audit interne, DUNOD.
- Spencer Pickett. KH. (2010), “Swanson on internal auditing: raising the bar”, IT Governance Publishing. United Kingdom.
- Spencer Pickett. (2010), “The Internal Auditing Handbook”, Third edition, United Kingdom.
- Stewart. J, Subramaniam. N. (2008), « Internal audit independence and objectivity: a review of current literature and opportunities for future research”, by Griffith University.
- Tariara, (2010), « Internal control policy and procedures », Tariara district council.
- Thiery-Dubuisson. S. (2004), « L’audit : Repères », Edition La Découverte, Paris.
- VALLIN Philippe. (2001), "La logistique, modèles et méthodes du pilotage des flux", Edition Economica.
- YAICH RAOUF.(2011), Le nouveau contrôle interne : concepts, composantes et techniques de contrôle, Les éditions Raouf YAICH.
- Yves Pimor Michel Fender, LOGISTIQUE (-Production • Distribution • Soutien).