

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE - KOLEA -

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master
en sciences financières et comptabilité**

Spécialité : COMPTABILITE ET FINANCE

Thème :

**L'apport de l'audit interne dans l'amélioration du
processus de gestion des stocks**

Cas : NAFTAL SPA

Elaboré par :

Mlle. Zineb OUKAMA

Encadré par :

Dr. Lamine TARHLISSIA

Lieu du stage : NAFTAL SPA Direction générale Chéraga, Alger

Période du stage : du 23 février au 19 mars 2020

L'année universitaire : 2019/2020

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE - KOLEA -

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master
en sciences financières et comptabilité**

Spécialité : COMPTABILITÉ ET FINANCE

Thème :

**L'apport de l'audit interne dans l'amélioration du
processus de gestion des stocks**

Cas : NAFTAL SPA

Elaboré par :

Mlle. Zineb OUKAMA

Encadré par :

Dr. Lamine TARHLISSIA

Lieu du stage : NAFTAL SPA Direction générale Chéraga Alger

Période du stage : du 23 février au 19 mars 2020

L'année universitaire : 2019/2020

Dédicace

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance... c'est tout simplement pour qui Je dédie ce travail :

À mon cher père Mourad, mon premier encadrant, depuis ma naissance

À ma très chère mère Naima, qu'elle trouve ici l'hommage de ma gratitude qui, si grande qu'elle puisse être, ne sera à la hauteur de son amour, son soutien, tous ses sacrifices, et ses prières, son assistance et sa présence dans ma vie.

À Ma chère sœur, pour leur encouragement et leur soutien et vœux de réussite et mon cher frère.

À ma très chère grande mère et mon oncle, qui étaient derrière ma réussite et qui sont toujours à mes côtés pour soutenir et m'encourager

Je dédie également ce travail à toute ma grande famille Oukama et Tafat.

À Tous mes amis

Remerciements

Nous présentons nos remerciements à tous ceux et celles qui nous ont aidé à élaborer ce travail.

Le plus grand merci est à **ALLAH**, le tout puissant qui nous a donné la force, la volonté et le courage de réaliser ce travail.

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à mon encadreur **Dr.TARHLISSIA Lamine**, pour son aide, ses conseils et ses orientations tout au long de la préparation de notre travail.

Nous tenons à remercier également mon maître de stage Mme ALIOUA, auditeur au niveau de la direction centrale d'audit de NAFTAL, pour ses conseils son soutien, sa bienveillance et sa disponibilité.

Nous sommes par ailleurs reconnaissants envers nos enseignants de l'école supérieure de commerce (ESC), pour le partage de leurs connaissances et expériences avec nous tout au long de nos 3 années de master.

Toute notre gratitude, s'adresse aussi à ma très chère famille à qui nous doit cette réussite, pour leurs soutiens et amour inconditionnel.

Enfin Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin pour que ce mémoire soit réalisé.

Du fond du cœur nous disant MERCI !

Sommaire

Dédicace	
Remerciements	
Sommaire	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes	VI
Résumé.....	VII
Introduction générale	A
Chapitre 01 : Cadre théorique de l’audit interne	1
Section 01 : introduction au contrôle interne	3
Section 02 : généralité sur l’audit interne.....	13
Section 03 : cadre référentiel d’audit interne	26
Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks	33
Section 1 : généralités sur la gestion des stocks	35
Section 02 : processus de gestion des stocks.....	38
Section 03 : La démarche d’une mission d’audit interne	46
Chapitre 03 : L’audit interne du processus de gestion des stocks.....	70
Section 1 : présentation de l’entreprise NAFTAL.....	72
Section 02 : prise de connaissances du domaine à audité	74
Section 03 : La réalisation de la mission d’audit interne	85
Conclusion générale.....	109
Bibliographie.....	113
Les annexes	i
Table des matières.....	I

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1.1	Récapitulatif des différentes normes de qualification et de fonctionnement	30
2.1	La grille d'analyse des taches	55
2.2	Tableau des risques	61
3.1	Les risques liés au processus de gestion des stocks	78
3.2	Programme de travail	82

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1.1	La structure centralisée d'un service d'audit interne.	23
1.2	La structure décentralisée d'un service d'audit interne	24
2.1	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ou feuille de risque	52
2.2	L'organigramme fonctionnel	54
2.3	Principaux symboles	56
3.1	Schéma de l'organigramme de NAFTAL	73
3.2	La lettre de mission	75

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
ABC	ActivityBasedCosting (méthode des couts par activité)
BFR	Besoin des Fonds de Roulement
BLF	Bon de Livraison Facture
BMI	Bon de Mouvement Interne
BR03	Bon de Réception (au niveau interne de centre)
BR10	Bon de Réception (NAFTAL)
BT	Bon de Transfert
BTS	Bon de Transfert des Stocks
CAC	Commissaire Aux Comptes
CBR	Carburants
CDD	Centre De Distribution
CDR AMF	Le Comité des Régions. l'Autorité des Marchés Financiers
CDS	Centre De Stockage
CMP	Cout Moyen Pondéré
COCO	Criteria On Control Committee
COSO	Commitee Of Sponsoring Organization of the treadway commission
CRFS	Compte Rendu Final de Site
ERP	Entreprise Risk Management
FIFO	Firt In Firt Out
FRAP	La feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GPL	Gaz Pétrole Liquéfiées
IA	Audit Interne
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Bord
IDG	Instrument De Gestion
IFAC	l'International Federation of Accountants
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFCI	l'Association Française du Contrôle Interne
IIA	Institute of InternalAuditors
ISA	INTERNATIONAL STANDARDS OF AUDITING
ISO	InternationelOrganization for standardization
LIFO	Last In Fist Out

LSF	La Loi de Sécurité Financière
OMP	Ouvrier Mouvement Produit
OR	Ossature de Rapport
PDG	President Directeur General
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance
RO	Rapport d'Orientation
SOX	La loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis
SPA	Société Par Action

Liste des annexes

N°	Intitulé
1	Instruction de gestion N 068.523R19 FIN 02portant Charte de délégation de pouvoirs
2	Instruction de gestion N 076.528 R1 portant GESTION DE TRESORERIE
3	BON DE COMMANDE
4	ACCUSE DE RECEPTION
5	BON D'ENTREE
6	LA FICHE DE STOCK
7	FICHE D'ENREGISTREMENT
8	DEMANDE DE PAIEMENT

Résumé

Les produits pétroliers sont aujourd'hui exposés à des risques spécifiques qui font intervenir plusieurs acteurs chargés de les identifier et de proposer des solutions visant à les maîtriser. Les auditeurs sont les principaux acteurs de l'identification et de la maîtrise des risques.

Cette étude vise à connaître le rôle d'une mission d'audit interne dans l'identification des risques liés au contrôle interne du processus de gestion des stocks et sa contribution à l'efficacité, l'efficience et l'amélioration du processus de gestion des stocks au sein de l'entreprise.

Notre mission d'audit interne au sein de NAFTAL, nous a permis de détecter les risques et constater les différents dysfonctionnements liés au processus de gestion des stocks carburants et proposer les recommandations nécessaires pour limiter les risques, afin d'améliorer le rendement du processus de gestion des stocks, et sauvegarder le patrimoine de l'entreprise.

Mots clés : audit interne, processus de gestion des stocks, risque.

Summary

Petroleum products are now exposed to specific risks that involve several actors in charge of identifying them and proposing solutions to control them. Auditors are the main actors in the identification and control of risks.

This study aims to know the role of an internal audit mission in the identification of risks related to the internal control of the inventory management process and its contribution to effectiveness, efficiency and improvement of the stock management process within the company.

Our internal audit mission within the company NAFTAL enabled us to detect the risks and observe the various dysfunctions related to the fuel inventory management process and to propose the necessary recommendations to limit risks, in order to improve the performance of the inventory management process and protect the company's assets.

Keywords: internal audit, inventory management process, risk.

Introduction générale

De nos jours les entreprises font face à un développement successif de l'environnement économique assujéti par les perpétuels changements économiques et qui demeure incertain, cette incertitude fait naitre une concurrence accrue entre les entreprise, menace même leurs survie et fait changer les données et les principes appliqués par les entreprises, qui sont devenu plus soucieuses sur leur performance et qui doivent veiller à une cohérence de toutes les activités et dans toutes les fonctions de l'entreprise(production, commerciales, financière...).

Cette cohérence implique donc la mise en place de système de contrôle et de d'autocontrôle et c'est à ce niveau que nous devons placer le rôle d'audit.

L'audit constitue un instrument pour les besoins de gouvernance et de pilotage éminemment, utile aux dirigeants qui joue un rôle fondamental à l'application des politiques et directives de la direction, ainsi que l'assurance de l'existence d'un système de contrôle interne par lequel l'organisation assure la maitrise de ses opérations dans la perspective d'atteinte à la performance des objectifs tracés.

Le contexte économique actuel et l'évolution de la compétitivité incitent les entreprises à contrôler les outils permettant de gérer efficacement leurs approvisionnements et leurs stocks. En effet la gestion des stocks est une activité contraignante pour bon nombre d'entreprises contemporaines. Cette conception est attribuable au fait que les stocks sont communément perçus comme des centres de couts qui oppriment les finances des entreprises, surtout celles des entreprises de production.

Les stocks sont constitués essentiellement de marchandises, de matières premières et fournitures liées et d'autre approvisionnement dont la valeur se rapproche parfois plus de la moitié du total de l'actif des entreprises. Ainsi, les stocks représentent un élément vital pour les entreprises. La mauvaise gestion des stocks peut mettre en péril la production, entraine des problèmes d'approvisionnement et par conséquent avoir un impact négatif sur l'activité des entreprises. De ce fait, les stocks doivent être gérés avec beaucoup d'habilité pour une bonne rentabilité de l'entreprise.

En effet, la maitrise de gestion des stocks permet de dépasser de nombreux risques de fraudes, d'erreurs, de ruptures de stocks et de nombreuses pertes, ce qui permet d'améliorer de rendement de l'entreprise.

Pour que l'entreprise puisse maitriser cette fonction la mise en œuvre de l'audit interne est nécessaire pour pouvoir détecter les risques théoriques et connaitre les risques potentiels.

Par ailleurs, pour pouvoir mener une mission d'audit interne dans une entreprise il faut comprendre ses finalités, connaître ses différentes phases, maîtriser ses outils et savoir s'organiser pour atteindre ses objectifs, c'est dans cette optique qu'on fut incité à préparer un mémoire ayant pour thème : « L'apport de l'audit interne dans l'amélioration du processus de gestion des stocks cas : NAFTAL SPA ».

La problématique

Sur la base de ce qui est évoqué ci-dessus, la problématique posée est la suivante :

Dans quelle mesure la mission d'audit interne contribue-elle à l'amélioration de rendement du processus de gestion des stocks ?

De cette problématique découle les questions secondaires suivantes :

- Existe-il un système de contrôle interne concernant la gestion de stocks au sein de l'entreprise ?
- Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne au sein de l'entreprise ?
- Est-ce que l'audit de gestion des stocks peut améliorer le processus de gestion des stocks au sein de l'entreprise NAFTAL SPA ?

Les hypothèses de recherche

Dans le même sillage s'inscrivent les hypothèses de recherche suivantes :

- Il existe un système de contrôle interne au sein de l'entreprise.
- La performance d'une entreprise est assurée principalement par la mise en place d'une structure d'audit interne efficace.
- L'audit interne est un dispositif qui assure le conseil et le suivi des recommandations, qui permet d'améliorer le rendement de l'entreprise NAFTAL SPA.

L'intérêt de la recherche

L'intérêt que porte notre étude de recherche consiste dans l'importance d'une mission d'audit interne a porte des améliorations au processus de gestion des stocks et de connaître la démarche de l'audit interne, pour l'évaluation du processus par les différents outils de la mission qui permettent de faciliter la prise de connaissance du domaine audité, détecter ses anomalies, ses risques et pouvoir les résoudre en formulant des recommandations adéquates aux problèmes.

Les raisons du choix de thème

Après une longue réflexion, nous étions amenés à faire une étude de recherche sur l'importance de l'audit interne du processus de gestion des stocks.

Plusieurs raisons nous ont entraînés de choisir ce type de sujet, parmi lesquels :

- L'intérêt de connaître le déroulement d'une mission d'audit notamment dans les entreprises publiques économiques.
- L'intérêt de comprendre le processus de gestion des stocks de l'entreprise NAFTAL.
- Connaître les risques liés à la gestion des stocks.

Les objectifs de la recherche

Ce travail consiste à :

- Avoir une image claire sur l'application de l'audit interne dans les entreprises algériennes notamment NAFTAL.
- Décrire le processus de gestion des stocks de NAFTAL.
- Définir les risques liés à la gestion des stocks.
- Déceler les irrégularités et les dysfonctionnements liés au processus de gestion des stocks.
- Elaborer les étapes de la démarche d'audit lié à ce processus de gestion des stocks.
- Formuler les recommandations pertinentes.

La méthodologie de recherche

Pour répondre à la problématique et dans le but de réaliser les objectifs de notre étude, notre méthodologie de recherche est basée sur l'approche descriptive en décrivant un nombre de concepts liés au contrôle interne, l'audit interne, le processus de gestion des stocks et la démarche d'une mission d'audit interne.

Pour la partie pratique une méthode analytique est suivie pour analyser le processus de gestion des stocks par le test de ses différentes étapes pour pouvoir donner des recommandations.

La structure du travail

Nous avons structuré notre mémoire en deux parties :

La première étant purement théorique, consiste à donner un aperçu général, en basant sur la recherche documentaire, elle comprend deux chapitres :

Le premier chapitre intitulé : « **Cadre théorique de l'audit interne** » dans la première section nous aborderons en premier lieu, une description de système de contrôle interne, par la suite nous allons étudier la notion de l'audit interne et ses généralités.

Le deuxième chapitre intitulé : « **Diagnostic du processus de gestion des stocks** » concerne la démarche de l'audit interne du processus de gestion des stocks, il est réparti en trois sections :

La première section est consacrée à des généralités de la fonction de gestion des stocks.

La deuxième section est réservée au processus de gestion des stocks.

Et la troisième section concerne la méthodologie d'une mission l'audit interne.

Enfin, le troisième chapitre intitulé : « **L'audit interne du processus de gestion des stocks** » consiste à présenter un cas pratique au niveau de l'entreprise NAFTAL, contient trois sections : présentation d l'entreprise NAFTAL, la prise de connaissance du domaine audité, et la réalisation de la mission d'audit interne du processus de gestion des stocks.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Introduction du chapitre

Chaque organisation doit adopter un système de contrôle interne adéquat au sein de ses services pour pouvoir contrôler ses activités et s'assurer de la bonne conduite des tâches d'une manière efficace et efficiente afin de protéger son patrimoine, toutefois ce système n'offre pas une assurance satisfaisante à la direction vu les insuffisances et les limites de ce dernier car les facteurs qui appliquent ce système sont des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs et des dysfonctionnements.

En plus de l'absence d'une évaluation ou appréciation de ce système par un autre dispositif qui fait l'objet d'un contrôle du contrôle interne.

Ce dispositif se caractérise principalement par l'audit interne qui doit être au sein de l'exercice des missions du contrôle et assure son efficacité au meilleur coût.

La fonction d'audit interne est donc comme un levier de développement des entreprises qui permet d'améliorer la qualité du produit ou de service et de réduire l'asymétrie de l'information.

De ce fait, la loi Sarbanes-Oxley (SOX) intervient pour rendre plus solide le système du contrôle interne, cette loi a eu un grand retentissement non seulement aux Etats-Unis mais également dans le monde entier, notamment, en Europe avec la loi de sécurité financière (LSF). Cette loi contient de nombreuses dispositions légales qui visent à renforcer les mesures de contrôle, en renforçant l'audit lui-même pour restaurer la confiance envers les comptes et la gestion des entreprises.

Dans ce contexte, nous organisons notre chapitre pour décrire le système du contrôle interne, en suite nous allons étudier la notion d'audit interne et ses généralités, et finalement le cadre référentiel de l'audit interne.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Section 01 : introduction au contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble des moyens, mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour s'assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux, en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs. Il permet ainsi de s'assurer que les décisions sont prises sur une base d'information contrôlées, pertinentes, communiquée dans les meilleurs délais, et la bonne application de la réglementation et des procédures comptables et financières. Chaque organisation se fixe des objectifs, et chaque organisation est exposée à des risques qui menacent la réalisation de ces objectifs.

1 Définition du contrôle interne

Il existe de nombreuses définitions du contrôle interne, d'ailleurs il y a certains référentiels qui ont hésités à définir le contrôle interne autant que processus ou bien un dispositif c'est-à-dire ensemble de moyens pris conformément à un plan.

Parmi ces référentiels on trouve : le COSO, COCO, TURNBULL et CDR AMF.

En 1992, le COSO a proposé un document référentiel appelé COSO1, intitulé Internal Control – Integrated Framework.

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

-)] Réalisation et optimisation des opérations ;
-)] Fiabilité des informations financières ;
-)] Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »¹.

Selon le COCO : « Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les processus, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

-)] Efficacité et efficience du fonctionnement ;
-)] Fiabilité de l'information interne et externe ;
-)] Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques interne »²

¹Élisabeth BERTIN, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, Edition Eyrolles, Paris, France, 2007, p : 57.

²Élisabeth BERTIN, op.cit, p:57

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Selon Turnbull (Référentiel élaboré par l'institut des experts comptables d'Angleterre et du pays de Galle) : « un système de contrôle englobe les règles, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une organisation qui offrent l'assurance raisonnable qu'ils en facilitent le fonctionnement efficace et efficient, lui permettent de réagir comme il se fait face aux risques majeurs portant sur l'activité, les opérations, les aspects financiers, la conformité, etc. afin de réaliser les objectifs de l'organisation relatifs à la sauvegarde des actifs, l'identification et la gestion du passif, la qualité du reporting, la conformité aux lois et réglementations applicables »¹.

En 2006, l'AMF a décidé de rédiger un cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. A cette occasion, il a donné au contrôle interne la définition suivante : « Le contrôle interne est un dispositif de la société et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il permet un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

-)] Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
-)] Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »².

En synthèse, tous ces référentiels contiennent de multiple point commun, tant sur la forme que sur le fond, ainsi que les référentiels citent les mêmes trois catégories d'objectif : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur, alors on constate que le control interne est un dispositif mis en place par la société pour atteindre les objectifs cités au-dessus.

2 Cadre de référence du contrôle interne

Au cours des années 1980, le sénateur américain Treadway a initié une importante recherche sur le contrôle interne. Il a créé aux États-Unis la « commission Treadway », laquelle a constitué un comité universellement connu sous le nom de COSO, qui a élaboré cette recherche en deux étapes ; le COSO1 dans les années 1992 et le COSO2 en 2004.

2.1 Le COSO1

Le COSO 1 a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels représentant l'IIA, quelque cabinet d'audit externe et de grandes entreprises américaines. Il a édité l'ensemble de

¹IFACI, Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, 1er Edition, Eyrolles, Paris, France, 2015, p : 6-3

² Elisabeth BERTIN, op. cit, p: 58

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

ses travaux dans un ouvrage : *The Internal Control Framework*, traduit en français sous le titre *La Pratique du contrôle interne*.¹ Le COSO1 constitue un cadre intégré de gestion globale du contrôle interne. Il définit les composantes du contrôle interne, c'est-à-dire les domaines dont il convient de se préoccuper quand on envisage la mise en ordre ou la maintenance du contrôle interne dans une organisation.²

2.2 Le COSO2

Le grand message du COSO 2 fut de relever que, pour une bonne maîtrise des activités, on ne pouvait se contenter d'évaluer les risques, il fallait les gérer de façon globale, ce que les auteurs ont exprimé sous le vocable ERM.

Dès cet instant, et à juste titre, la gestion du risque devenait préalable indispensable et à telle enseigne que l'ouvrage du COSO 2 s'est intitulé *Le management des risques de l'entreprise*. Le contrôle se nourrissant du dispositif de management des risques, ce dernier devient un référentiel conceptuel, c'est dire son importance.³

2.3 Le COCO

Les canadiens ont pris le relais des 1995 en publiant le COCO, Il met en évidence quatre éléments essentiels au contrôle et à la réalisation des objectifs :

-) Le but (objectifs) ;
-) L'engagement ;
-) La capacité ;
-) Le suivi et l'apprentissage.

2.4 L'AMF

L'autorité de marchés financiers est créée par le législateur en 2003, à sa tête, le président de l'AMF, ainsi qu'une Commission des sanctions habilitée à prononcer des sanctions disciplinaires et pécuniaires. Elle s'appuie sur l'expertise d'environ 450 collaborateurs et perçoit des droits et contributions versés par les acteurs soumis à son contrôle, ce qui lui permet de disposer de l'autonomie financière.⁴

¹Jacques RENARD, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition n°7, Eyrolles, Paris, France, 2010, p : 136.

² Jacques RENARD, *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, 1er Edition, Eyrolles, Paris, France, 2012, p : 53

³ Jacques RENARD, op.cit, p : 71

⁴<https://www.amf-france.org/L-AMF/Missions-et-competences/Presentation> consulté 14/03/2020 19 :22

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

En 2006, L'AMF a décidé de rédiger un cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. Il a été actualisé 2010.¹

3 Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif principale que l'on peut décliner en objectifs particulier. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivie.

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne, les auditeurs interne doivent s'assurer que :

-) Les objectifs de l'organisation sont identifiés ;
-) Leurs modalités de traitement sont appropriées ;
-) Les informations relatives sont recensées et communiquées.

La norme 2120.AI, recense les méthodes pour une bonne évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant qu'objectifs à atteindre :

-) La protection des actifs ;
-) La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
-) Le respect des lois, règlements et contrats ;
-) Efficacité et efficience des opérations.

3.1 La protection des actifs

Les premiers énoncés de la règle parlaient de « la sécurité des actifs ». En effet, un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels :

-) Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ;
-) L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise des opérations.

Enfin, et pour complet, on peut ajouter dans la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne, la technologie ainsi que les confidentielle de l'entreprise.

3.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances.

¹ Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, op. cit, p : 133.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être :

-)] Fiables et vérifiables : il ne suffit qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude.
-)] Pertinentes : l'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue.
-)] Exhaustives : il ne sert d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes.
-)] Disponibles : le contrôle interne adaptés doit éviter les situations desquelles les informations qui arrivent trop tard ou qui ne sont pas aisément accessibles.

3.3 Le respect des lois, règlements et contrats

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlement et contrats, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne relèvent des failles ou de des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc.

3.4 L'efficacité et efficience des opérations

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce-que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ?

Dans le sens la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.¹

4 Les acteurs du contrôle interne et leur responsabilité

Les quatre référentiels étudiés considèrent que le contrôle interne est l'affaire de tous les collaborateurs de la société. Toutefois, trois principaux acteurs sont cités : le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel.

4.1 Le conseil d'administration

4.1.1 Le COSO

Le conseil d'administration et le comité d'audit supervisent le système d contrôle interne. En fait, tous les comités du conseil d'administration, de par leur rôle de supervision, constituent des éléments importants du contrôle interne.

¹Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit, p: 136-139.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

4.1.2 Le COCO

Le conseil d'administration est responsable de la gérance de l'organisation, y compris des fonctions de contrôle dans les domaines suivants :

Approbation et surveillance du respect de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation ;

- J Approbation et surveillance des valeurs éthiques de l'organisation ;
- J Surveillance du contrôle de gestion ;
- J Evaluation de la direction générale ;
- J Supervision des communications externes ;
- J Appréciation de l'efficacité du conseil.

4.1.3 Le Turnbull

Le conseil est responsable du système de contrôle interne de l'organisation. Il doit mettre en place les politiques de contrôle interne et rechercher régulièrement l'assurance que ce système fonctionne efficacement. De plus, il doit s'assurer que ce système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques.

4.1.4 Le CDR AMF

Le niveau d'implication des conseils en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre. Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

4.2 Le comité d'audit

4.2.1 Le COSO

Le comité d'audit (ou le conseil d'administration en absence d'un tel comité) occupe une position privilégiée, il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations. Le comité d'audit, agissant en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier les tentatives de la direction d'« outrepasser » le système de contrôle interne d'une part, et d'autre part, pour agir en conséquence.

4.2.2 L'AMF

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, il peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

4.3 Le management

4.3.1 Le COSO

Le management est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne. Le PDG assume la responsabilité ultime. Il est ainsi le premier responsable du système de contrôle interne. Pour cela, il doit s'assurer de l'existence d'un environnement de contrôle positif et donner l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à l'environnement de contrôle.

Le président directeur général (PDG) ayant l'ultime responsabilité du système de contrôle interne doit rendre compte au conseil d'administration de tout ce qui s'y rapporte.

4.3.2 Le COCO

Les membres de la direction participent au contrôle et ont la responsabilité d'en rendre compte.

4.3.3 Le Turnbull

Le rôle du management est d'appliquer les politiques de contrôle et de risques définies par le conseil. Pour cela, le management doit évaluer les risques encourus par l'organisation, définir, mettre en œuvre et piloter un système de contrôle interne fiable.

4.3.4 CDR AMF

Le directeur général ou le directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société.

Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

4.4 Les cadres financiers

Pour le COSO, les cadres financiers et leurs équipes jouent un rôle de pilotage particulièrement important, puisque leurs activités de contrôle sont exercées sur la structure de l'entreprise, non seulement de haut en bas, mais également de façon transversale à travers les autres unités opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le directeur financier, le directeur des services

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

comptables, le contrôleur de gestion et les autres acteurs de la direction financière, jouent un rôle déterminent dans la façon dont le contrôle interne est exercé par le management.

Le directeur financier, doit faire la détermination des objectifs et l'établissement de la stratégie de l'organisation.

4.5 Les autres membres du personnel

4.5.1 Le COSO

Il précise que dans une certaine mesure, le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit donc être mentionné, de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé. Le contrôle interne est l'affaire de tous et les rôles et responsabilités de l'ensemble des membres du personnel doivent être clairement définis et efficacement communiqués.

4.5.2 Le COCO

La responsabilité du contrôle existe partout dans l'organisation en relation avec l'obligation de rendre compte de l'atteinte des objectifs.

4.5.3 Le Turnbull

Il précise que les employés doivent avoir les compétences, la connaissance, l'information et l'autorité nécessaire pour établir et suivre le système de contrôle interne. Pour cela, ils doivent connaître et comprendre les objectifs de la société, le marché sur lequel celle-ci évolue et les risques auxquels elle doit être face.

4.5.4 Le CDR AMF

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, mais aussi des contrôleurs internes, qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

4.6 Les auditeurs internes

4.6.1 Le COSO

Les auditeurs internes procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations. Les normes émises par l'IIA précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

interne de l'organisation ainsi qu'une évaluation qualitative des performances réalisés par les individus lors de l'exécution des tâches qui leur sont attribuées.

4.6.2 Le Turnbull

Les sociétés ne disposent pas d'une fonction d'audit interne doivent revoir régulièrement leur besoin en la matière. Le conseil doit s'assurer de façon annuelle du besoin de cette fonction. Ce besoin varie en fonction de divers critères (taille, taille, diversité, complexité des entreprises, nombre d'employés...)

4.6.3 Le CDR AMF

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne, mais n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte des principaux résultats de la surveillance exercée à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux.

4.7 Les tiers

Selon le COSO, plusieurs catégories de tiers peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, parfois grâce à des actions menées parallèlement à celles de la société. Dans d'autres cas, les tiers peuvent fournir des informations utiles à l'entité dans ses activités de contrôle interne. Parmi ces tiers, le COSO cite les auditeurs externes, les législateurs et les autorités de tutelle, les tiers ayant une interaction avec l'entité, les analystes financiers, la presse...¹

5 Les composantes du contrôle interne

Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants :

-) L'environnement de contrôle ;
-) L'évaluation des risques ;
-) Les activités de contrôle ;
-) L'information et la communication ;
-) Le pilotage.

5.1 L'environnement du contrôle interne

Selon le COSO, l'environnement de contrôle est un élément très importante de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle.

¹Elisabeth BERTIN, op.cit, p : 87-93

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ; la philosophie des dirigeants et le style de management ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ;

Enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.¹

5.1.1 Intégrité et éthique

Les objectifs d'une entreprise et les méthodes utilisées pour les atteindre sont fondés sur des priorités, des jugements de valeur et un style de management.

Ces priorités et jugements de valeur, qui se traduisent par un code de conduite, reflètent l'intégrité et l'éthique des dirigeants.

5.1.2 Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilités

Cet aspect de l'environnement de contrôle concerne les délégations de pouvoirs et de responsabilités au sein des activités opérationnelles, les liens hiérarchiques permettant la remontée des informations et les règles en matière d'approbation. Il concerne également la manière dont les individus et les équipes sont encouragés à prendre des initiatives pour aborder et résoudre les problèmes.

5.1.3 Compétences

La compétence doit refléter la connaissance et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises à chaque poste.

5.1.4 Philosophie et style de management

D'après le COSO, la philosophie et le style de management ont une incidence sur la conduite des affaires de l'entreprise et sur le niveau de risques accepté.

5.2 Évaluation des risques

L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales financières de production de marketing et autres afin de

¹Elisabeth BERTIN, op.cit, p: 62.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier analyser et gérer les risques correspondants¹.

5.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont mises en place pour permettre à la direction de s'assurer que les directives visant à traiter ces risques ont été exécutées².

5.4 Information et communication

Les informations pertinentes recueillies et communiquées à l'ensemble de l'organisation.

5.5 Pilotage

Le processus complet fait l'objet d'un pilotage et de modifications le cas échéant.

D'après le COSO : « Il existe un lien direct entre les objectifs que l'entité cherche à atteindre, les composantes [et principes] du contrôle interne nécessaires à leur réalisation, et la structure de l'entité (ses unités opérationnelles, ses entités juridiques, etc.). Ce lien est représenté dans le cube ci-après.³

Section 02 : généralité sur l'audit interne

1 Historique de l'audit interne

Le terme « audit », vient du latin « Audire » qui veut dire « écouter » le verbe en anglais « to audit » signifie «contrôler, surveiller, inspecter, vérifier »⁴. En effet, l'origine de l'audit survient suite à l'amorce de la prise de conscience de l'entreprise traduite par le besoin de vérification des comptes, en premier lieu l'audit était un examen critique destinés à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à la réglementation en vigueur.

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. Ce n'est cependant qu'à partir du XIXe siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne.

¹ Réda KHELASSI, **Le control interne des organisations**, Edition Houma, Alger, Algérie, 2013, p : 73

² Robert OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE, **comptabilité et audit manuel et application**, 2eme Edition, DUNOD, Paris, France, 2009, p : 523

³ IFACI, **Manuel d'audit interne :Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, 1er Edition, Eyrolles, Paris, France, 2015, pp : 6-10

⁴Alain MIKOL, **audit et commissariat aux comptes**, édition n°12, E-ETHEQUE, Paris, France, 2014, p : 9

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement¹.

Jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était particulièrement axée sur la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables².

A partir du début du XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition.

Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.³

Aujourd'hui, avec l'évolution des technologies de l'information et la communication. L'audit actuel est défini comme étant un examen méthodologique d'une situation, d'une entreprise a pour finalité d'assurer la validité matérielle des éléments à contrôler, de vérifier la conformité du traitement des faits avec les règles, les normes et les procédures prévalant dans l'entreprise.

La fonction d'audit interne s'est encore développée avec la création de l'IIA aux USA en 1941, dont la vocation est de promouvoir l'audit interne et d'accroître la compétence professionnelle et techniques des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles.

C'est en 1970 que le terme d'audit interne soit échangé dans les milieux socio-économiques et entre professionnels des métiers de la vérification et du contrôle comptable et financier. En effet, la loi N°88-01 du 12 janvier 1988 sur les entreprises publiques, stipule, dans son article 40, que celles-ci « sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement ». C'est à partir de cette date que l'audit interne a commencé à connaître un essor dans les entreprises algériennes.⁴

A partir de 2011, une nouvelle ère dominait les activités d'audit en Algérie, c'est l'ère de normalisation. En effet, le décret exécutif n° 11-202 du 26 mai 2011 consacré aux normes de CAC en Algérie était un début .puis la décision n° 002 du 04 février 2016 du ministère des finances, donnant lieu à la naissance des premières normes algériennes d'audit issues du référentiel international d'audit (ISA), élaboré par IAASB de IFAC.⁵

¹M. BOUHADIDA, **audit interne aspects théorique et pratiques**, édition pages bleues, Alger, Algérie, 2017, p : 9

²Meriem CHEKROUN, **le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, thèse de doctorat LMD, Tlemcen, Algérie, 2013, p : 16

³Idem p18

⁴M. BOUHADIDA, op. cit, p : 11

⁵Idem, p : 12

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

De nos jours l'audit interne se développe de plus en plus et prend une place importante dans l'environnement socio-économique et ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,..., autrement dit, d'audit interne.

En effet, on ne peut concevoir aujourd'hui une organisation sans la présence d'un auditeur interne.

2 Définition de l'audit interne

De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour appréhender la notion de l'audit interne qui est aussi vaste. Sur ce, nous allons évoquer certaines définitions qui nous semblent les plus manifestes :

L'audit interne est défini selon Jacques RENARD « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à ¹ :

- 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. »

Selon la norme ISO 9000 (décembre 2000), l'audit est défini comme :

« Un examen méthodique, indépendant, et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfaits »².

En 29 juin 1999, IIA chargé d'élaborer les pratiques professionnelles et les normes d'audit, a proposé une définition d'audit interne, adoptée en ces termes et approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI.

Cette définition indique que « 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 ».

¹Jacques RENARD, **théorie et pratique de l'audit interne**, op. cit, p : 72

²Pierre VANDEVILLE, **l'audit qualité-sécurité-environnement**, édition AFNOR, Paris, France, 2001, p : 9

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

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

Il est à souligner que la définition officielle se base sur l'assurance, le conseil comme des points nécessaires à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et le management des risques pour qu'une entreprise soit plus efficace.

- J La définition officielle insiste à juste titre sur la notion d'assurance : l'audit interne ne certifie pas mais il donne une « assurance », c'est-à-dire une garantie sur la qualité du management et de la maîtrise des risques.il donne toujours son point de vue par des recommandations ; ce qui est une source d'enrichissement.
- J Cette définition insiste fort justement sur l'idée d'indépendance et en cela elle s'ajuste très exactement sur les normes.

La définition élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil afin d'apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes.

A côté de ces aspects largement positifs, cette définition officielle a fait l'objet de plusieurs commentaires et interprétations et sur laquelle Jacques Renard a exprimé quelques regrets :

- le mot activité figurant dans la définition signifie que l'audit interne peut faire la place aux cabinets d'audit externe. Alors que la perspective de Jacques Renard s'oppose en disant qu'on est en contradiction avec le vocable « interne » accolé au mot audit.

-Jacques Renard, regrette la qualification de l'audit interne par « activité » et non pas par « fonction », car une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position subalterne.²

Globalement, on peut définir l'audit comme étant, l'examen auquel procède un professionnel compétant, selon des normes préalablement établies, en vue de découvrir les failles et les anomalies, afin de mettre en place les procédures de corrections nécessaires, et cela par des méthodes précises. Et afin à communiquer le résultat aux utilisateurs intéressés.

3 Les caractéristiques de l'audit interne

¹Jacques RENARD, op. cit, p : 76

² Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, op. cit, p : 75

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Cette définition nous a permis de constater les principales caractéristiques de l'activité de l'audit interne qui sont en nombre de quatre :

-) Indépendante
-) Objective
-) D'assurance
-) De conseil

➤ Elle est indépendante :

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail. »¹

L'indépendance c'est la capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement. Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées à différents niveaux :

-) Au niveau de l'auditeur interne ;
-) Au niveau de la conduite de la mission ;
-) Au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

➤ Elle est objective :

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux menés sans le moindre compromis.

L'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Comme pour l'indépendance, les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau de :

-) L'auditeur interne ;
-) La conduite de la mission ;
-) L'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.²

➤ Une activité d'assurance :

¹<https://www.ifaci.com>, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p : 31 consulté le 22/03/2020 à 18 :30

²<https://www.ifaci.com>, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p : 31 consulté le 22/03/2020 à 20 :10

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Cette assurance est remarquée dans l'objectif même de l'auditeur qui doit acquérir un degré raisonnable d'assurance quant à l'opinion qu'il est appelé à formuler. et d'obtenir une assurance raisonnable que les procédures de contrôle interne fonctionnent correctement.

➤ Elle est de conseil :

Cette définition élargit le rôle de l'audit interne ce dernier ne doit pas limiter son rôle sur la certification des états financiers, mais il doit aussi apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes. Aussi cette définition insiste à l'auditeur d'apporter sa contribution au gouvernement d'entreprise.¹

4 L'objectif de l'audit interne

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports :²

- J S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- J Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- J Apporter des recommandations pour améliorer l'efficacité ;
- J Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.
- J L'audit interne peut répondre aux objectifs suivants :
- J Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
- J S'assurer que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc...) sont établies, connues, comprises et appliquées.
- J Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- J Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
- J Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.³

L'objectif de l'audit interne est donc d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en proposant des avis, des recommandations concernant les activités examinées ainsi qu'à améliorer le fonctionnement de l'entreprise sans que l'auditeur prenne lui-même de décision.

¹Abdelhak ZIANI, **le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise**, cas d'entreprises algériennes, thèse de doctorat LMD, Tlemcen, Algérie, 2014, p : 18

² Antoine SARDI, **Audit et contrôle interne bancaire**, Edition Afges, Paris, France, 2002, p : 82.

³<https://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne>, consulté le 07/05/2020 à 22:15

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

5 Le rôle de l'audit interne

Le rôle de l'audit interne a évolué en partant d'une procédure administrative axée sur la conformité pour se muer en un élément clé de bonne gouvernance.

- L'audit interne peut analyser les points forts et les points nécessitant l'amélioration du contrôle interne d'une organisation, compte tenu de sa gouvernance, de sa culture organisationnelle ainsi que des risques liés et des opportunités d'amélioration qui peuvent avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ou non ses objectifs.
- L'audit interne peut aussi contribuer à la réalisation des buts et des objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficience et l'efficacité du fonctionnement. La distinction doit être claire : si l'audit interne apporte son soutien au contrôle interne, il n'est pas censé d'assurer les tâches de gestion ou des missions opérationnelles.

Finalement, le rôle de l'audit interne d'une façon principale est une aide du pouvoir décisionnel de l'entreprise.¹

6 La typologie de la fonction d'audit interne

L'audit interne peut être classé selon plusieurs formes :

-) En fonction de domaine d'investigation de la mission ;
-) En fonction de l'objectif de la mission ;
-) En fonction de domaine d'intervention de l'auditeur.

6.1 En fonction de domaine d'investigation de la mission

6.1.1 L'audit social

L'IAS définit l'audit social comme une « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court »².

L'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables et précis de la gestion du personnel. Il travaille à partir de référentiels normatifs et/ou de référentiels de bonnes pratiques. Il identifie les écarts et les dysfonctionnements par rapport au référentiel, analyse les causes de ces écarts ainsi que les risques sociaux et financiers qu'ils entraînent.

¹<https://bibliotheque.pssfp.net>, Audit interne, indépendance au sein du secteur public, consulté le 07/04/2020, à 22 :43

²<https://www.cairn.info/1-audit-social--9782130608158-page-13.htm>, consulté le 8/04/2020 à 16 :30

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

L'audit social sert à Vérifier sa conformité à la réglementation, les déclarations sociales, mesurer l'efficacité de sa politique RH, prouver son engagement en matière de RSE, et les conditions de travail...

6.1.2 Audit qualité

Selon NF X 50-120 :« L'audit qualité est un examen méthodique d'une situation relative à un produit, un processus, une organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché ».

En outre, l'audit qualité est une première étape importante dans toute démarche d'optimisation de la qualité dans une fonction. Il permet de déterminer l'aptitude du système de gestion de la qualité mis en œuvre, d'atteindre les objectifs-qualité spécifiés. Ce qui permet ainsi d'améliorer la qualité du système de contrôle interne¹.

6.1.3 Audit thématique

L'audit thématique est un audit portant non sur une organisation dans sa globalité mais sur un aspect particulier de son activité² par exemple : audit de la micro-informatique, audit des archives, audit de la paie du personnel, etc.

6.2 En fonction de l'objectif de la mission

Selon la nature de l'audit ou son objectif, l'audit interne prend trois formes³ : l'audit de conformité et/ou de régularité, l'audit d'efficacité ainsi que l'audit de management.

6.2.1 L'audit de conformité et/ou de régularité

L'audit de conformité et/ou de régularité vérifie, par comparaison entre la réalité et le référentiel retenu que :

- Les règlements en vigueur et les instructions de la direction sont correctement appliqués ;
- Les opérations sont régulières ;
- Les informations sont sincères et exemptes d'altération ;
- Les actifs sont correctement protégés.

¹Meriem CHEKROUN, op. cit, p : 29.

²Sadafi BENHAYOUN. M. A, **L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor**, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, Maroc, 2001, P : 17

³Meriem CHEKROUN, op. cit, p: 29.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

L'IFACI distingue entre *l'audit de régularité* par rapport aux règles internes de l'entreprise, l'audit de conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires et l'audit de sécurité qui concerne le mode de fonctionnement de l'entreprise.

6.2.2 L'audit de l'efficacité

L'audit d'efficacité est une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur, ne disposant plus de référentiel préexistant, suggère éventuellement des modifications à la règle s'il s'avère qu'elle est à l'origine des dysfonctionnements.

L'audit d'efficacité s'intéresse à :

- ✓ L'adéquation des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs fixés ;
- ✓ La pertinence des organisations et méthodes ;
- ✓ La rigueur de la gestion et la qualité des performances.

6.2.3 L'audit de management :

L'audit de management (ou audit de direction) doit être indépendant des pratiques de gestion. Il consiste à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs compétences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. En effet, pratiquer l'audit de management, c'est donc toujours, observer la forme et non le fond.¹

Il est à souligner que l'audit de management a pour objectif :²

- ✓ L'étude de l'adéquation de la politique sectorielle menée par le responsable avec la stratégie globale de l'organisation ;
- ✓ La vérification de la mise en œuvre sur le terrain de la politique énoncée par le responsable et de la perception de sa mission. Il s'agira alors d'apprécier dans quelle mesure cette politique est connue, comprise, appliquée et de s'assurer que les responsables ont les moyens de sa mise en application ;
- ✓ L'examen du respect, dans le cas d'une multinationale, du processus formalisé d'élaboration de la stratégie globale du groupe.

6.3 En fonction de domaine d'intervention de l'auditeur

6.3.1 L'audit financier

Il est souvent appelé le « commissariat aux comptes » ou l'audit légal dont l'objectif principal est la certification des états financiers d'entreprises et la vérification des comptes, veiller au bon respect des normes comptables et donner une opinion sur la régularité, sincérité et la fidélité de l'image sur la situation financière de l'entreprise.

¹Meriem CHEKROUN, op. cit, p: 31.

²Sadafi BENHAYOUN. M. A, op. cit, p : 18

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

La norme ISA 200 définit l'objectif de l'audit financier comme suit : « le but de l'audit financier est de renforcer le degré de confiance des utilisateurs présumés des états financiers »¹

L'OEC définit l'audit financier comme un « examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan du compte de résultat et des informations annexes aux comptes annuels d'une entreprise »

6.3.2 L'audit opérationnel

« L'audit opérationnel est une évaluation périodique, continue et indépendante de toutes les opérations de l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités administratives ; et ce par l'appréciation objective des opérations et la formulation des recommandations appropriées ».²

L'audit opérationnel comprend l'analyse et l'évaluation des éléments de la gestion (planification, organisation, direction et contrôle), c'est à dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques.

« L'Audit Opérationnel est un examen systématique des activités d'une entité, au regard des objectifs qu'elle poursuit, en vue d'évaluer son organisation et ses performances, d'identifier ses pratiques non économiques, improductives et inefficaces, et d'en tirer des recommandations d'amélioration »³.

7 L'organisation et le rattachement de la fonction d'audit interne

7.1 L'approche organisationnelle de la fonction d'audit interne

Pour permettre à l'audit interne d'accomplir efficacement les missions qui lui sont confiées dans le cadre des grands groupes, l'entreprise a le choix entre une organisation centralisée et décentralisée⁴

7.1.1 L'organisation centralisée de l'audit interne

Dans les groupes internationaux, l'activité d'audit interne est organisée sous forme de direction. Les auditeurs chargés de mener les investigations sont organisés par métier ou par compétence, ou par domaine ou filiale.

¹IFAC ISA 200, objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit, juin 2012

²https://www.memoireonline.com/10/06/248/m_audit-ressources-humaines3.html, consulté le 10/04/2020 à 10 :00

³<https://www.etudier.com/dissertations/Audit-Op%C3%A9rationnel/236493.html>, consulté le 11/04/2020 à 09 :15

⁴ Elisabeth BERTIN, **Audit interne : enjeux et pratique à l'international**, op. cit, p : 29.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

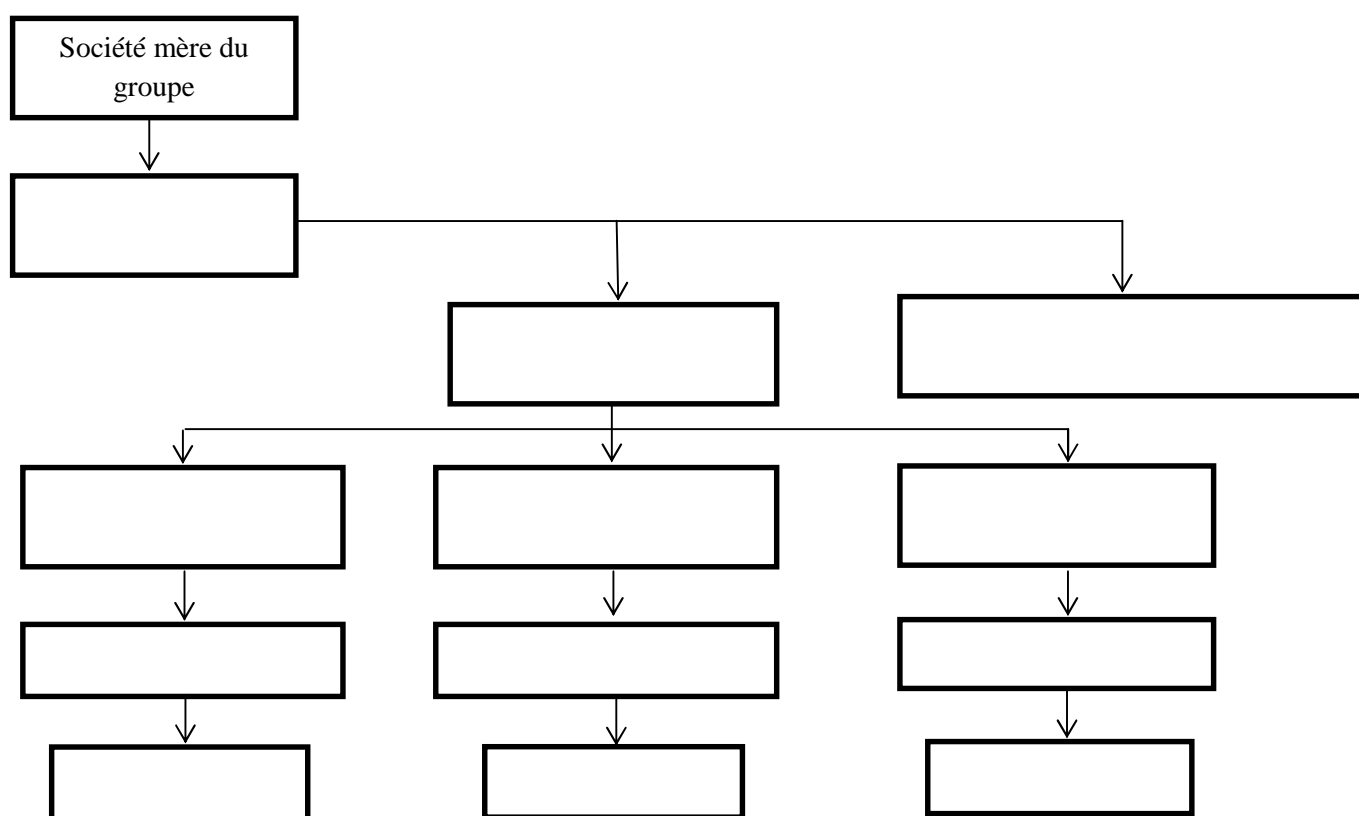
❖ La segmentation du service d'audit interne par métier ou par compétence

La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence consiste à constituer des équipes d'auditeurs internes par spécialité ou en fonction de leurs compétences techniques. On y trouve des auditeurs comptables et financiers, des auditeurs qualité, des auditeurs marketing et ventes...

Généralement, le service d'audit interne est constitué d'un responsable, de plusieurs chefs de mission et d'auditeurs (assistants débutants et confirmés). Le chef de mission assure l'exécution pratique de la mission, gère de façon efficiente les ressources mises à sa disposition, supervise les assistants et établit un rapport à destination du directeur central de l'audit.

À ce titre, ils sont responsables du succès ou de l'échec de la mission vis-à-vis de la direction de l'audit et des audités. Le directeur de l'audit est responsable de la conception du plan d'audit, du respect de sa mise en œuvre et du marketing du rapport final de l'audit.

Figure 1.1 : La structure centralisée d'un service d'audit interne.



Source : Elisabeth Bertin, Audit interne : enjeux et pratique à l'international, édition d'organisation EYROLLES, Paris, France, 2007, p : 30.

❖ La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale :

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

L'organisation du service d'audit interne par domaine ou filiale consiste non plus à spécialiser les auditeurs en fonction de leurs compétences techniques ou leur spécialité, mais de leurs domaines d'activités ou de l'implantation géographique.

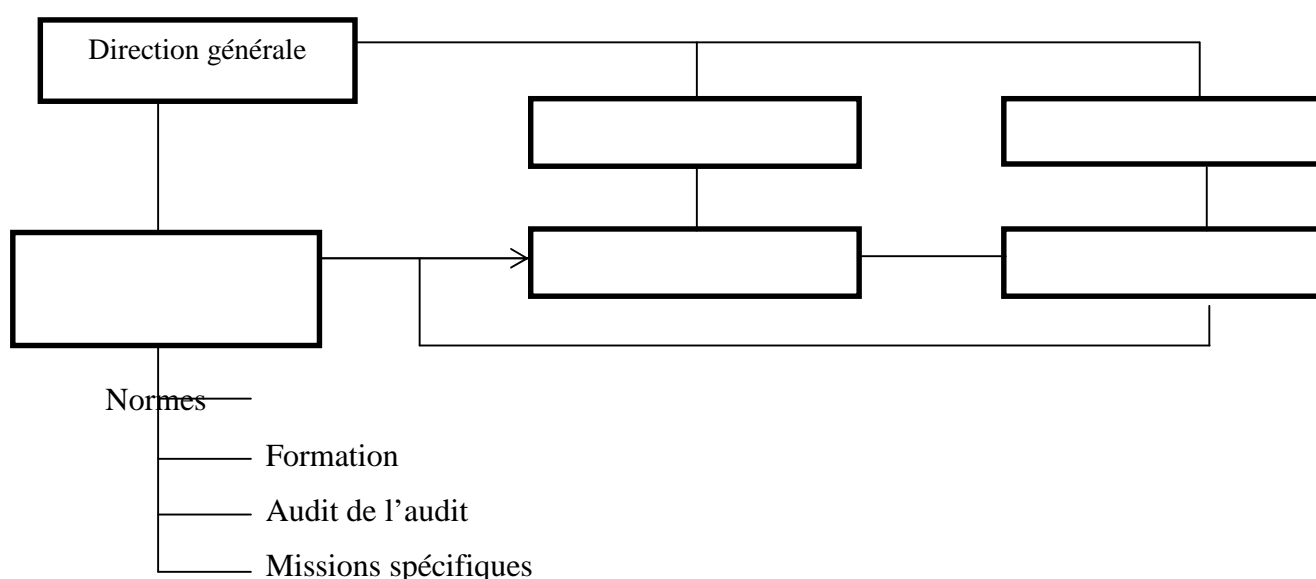
Les services d'audit interne de ces entreprises géographiquement dispersées sont éclatés par région ou par pays dans un souci d'efficacité et aussi pour résoudre les problèmes linguistiques auxquels peuvent être confrontés les auditeurs. Cette organisation est privilégiée par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes.

7.1.2 L'organisation décentralisée de l'audit interne

L'organisation décentralisée de l'audit interne ne signifie nullement qu'aucun service d'audit interne central n'existe. Il s'agit simplement de doter les filiales, lorsque les conditions l'exigent, de leur propre service d'audit interne et de leurs propres auditeurs internes locaux. Les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne décentralisé sont définis par le service d'audit interne central.

D'une façon générale, le service d'audit interne de la filiale a pour objectif de réaliser des missions d'audits opérationnels n'exigeant pas l'intervention des auditeurs centraux. Il peut s'agir d'audits de régularité/conformité aux lois et aux règlements, tant internes qu'externes, ou d'audits d'efficacité des procédures mises en place. Les auditeurs internes décentralisés peuvent aussi bénéficier de l'appui technique des auditeurs situés au niveau central.

Figure 1.2 : La structure décentralisée d'un service d'audit interne.



Source : Elisabeth Bertin, Audit interne : enjeux et pratique à l'international, édition d'organisation EYPROLLES, France, 2007, p : 32.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

La réalisation des missions assignées à l'audit interne dépend aussi du positionnement hiérarchique de la fonction dans l'organigramme du groupe.

7.2 Le rattachement de la fonction d'audit interne

Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne dans l'entreprise a connu une évolution successive liée aux préoccupations principales des missions d'audits interne. Au début, la fonction était rattachée au chef comptable, et par la suite à la direction financière.

Selon la norme n°1110. A1 : l'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'interventions, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

La fonction d'audit interne ne saurait être conforme à cette norme que si elle est rattachée à la direction générale ou une direction opérationnelle ou bien le conseil d'administration ou le comité d'audit.¹

❖ Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'audit interne et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialogué avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques. De plus, il a été constaté que les attentes de la haute direction ont une influence significative sur l'audit interne et que l'audit interne, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes.

L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires.

❖ Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit

Le service ou la direction d'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit. Ce comité est relié au conseil à une mission de coordination et contrôle au-dessus de la structure de l'audit interne constitué en son sein.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, ce rattachement permet justement de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les managers et les actionnaires, tout en assurant le conseil d'administration que les informations émanant de la direction générale sont fiables.

¹Meriem CHEKROUN, op.cit, p : 26

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

❖ Le rattachement à une direction opérationnelle

Ce type de rattachement est le moins intéressant par rapport aux deux rattachements précédents, il s'agit de placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle généralement la direction administrative et financière. Ce positionnement peut indubitablement nuire à son efficacité, lorsqu'il doit se déplacer dans des filiales notamment. Mais il ne faut pas perdre de vue que ce rattachement présente, malgré tout, l'avantage d'un meilleur suivi technique du département ou du service d'audit interne.

Section 03 : cadre référentiel d'audit interne

1 Le code de déontologie de l'audit

Le Code de déontologie de l'IIA comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes.

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code.

Le Code de Déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles : ¹

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

1.1 Les principes

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

1.1.1 Intégrité

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Les auditeurs internes :

¹<https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/IPPF%202011.pdf>, consulté 25/04/2020 à 10 :30

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

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

1.1.2 Objectivité

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

Les auditeurs internes :

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

1.1.3 Confidentialité

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

Les auditeurs internes :

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

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

1.1.4 Compétence

Les auditeurs internes doivent être hautement qualifiés et doivent avoir la connaissance suffisante de la fonction auditée, ainsi que des formations techniques adéquates pour qu'ils puissent détecter les insuffisances et de proposer les recommandations. Ainsi, les auditeurs internes ne doivent pas entreprendre des activités pour lesquelles ils n'ont pas la compétence.

Les auditeurs internes :

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

1.2 Les règles

Elles déclinent l'application des principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi¹ :

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

2 Les normes internationales d'audit interne

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

¹Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, op.cit, p :96

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

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

Les Normes, ainsi que le Code de déontologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles ; par conséquent, être en conformité avec le Code de déontologie et les Normes témoigne du respect des dispositions obligatoires.

Les Normes ont pour objet :¹

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

Les normes se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

- **Les Normes de qualification (série 1000)** énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.
- **Les Normes de fonctionnement (série 2000)** décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.
- **Les Normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000)** qui précisent les normes de qualification ou des normes de fonctionnement, mises en œuvre dans le cadre de « l'Audit Interne d'Assurance » ou de « l'Audit Interne de Conseil » ; dans ces cas les normes seront suivies par la lettre « A » ou la lettre « C ».

¹Abdelhak ZIANI, **le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise**, cas d'entreprises algériennes, thèse de doctorat LMD, Tlemcen, Algérie, 2014, p : 21.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Tableau 1.1 : Récapitulatif les différentes normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les Auditeurs »	Normes de fonctionnement « Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité 1100 : indépendant et objectivité 1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité 1200 : Compétence et conscience professionnelle 1210- Compétence 1220- Conscience professionnelle 1230- Formation professionnelle 1300 : programme d'assurance et de la Qualité 1310- Evaluation du programme qualité 1311- Evaluations interne 1312- Evaluation externe 1320- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité	2000 – Gestion de l'audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction Générale 2100 – Nature du travail 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la Planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission 2300 – Accomplissement de la mission 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission 2400 – Communication des résultats 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication 2421 – Erreurs et omissions 2430 – Indication de non-conformité aux normes

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

	2440 – Diffusion des résultats 2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction générale
--	--

Source : Pierre SCHICK, Memento d'audit interne, Dunod, Paris, France, 2007, p : 217.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne

Conclusion du chapitre

En conclusion on peut constater que la fonctionnalité de l'entreprise réside dans le respect des règles, des normes, des instructions de gestion et l'existence d'un manuel d'organisation et un manuel de procédure, c'est à dire tout un dispositif de control interne.

Il résulte que le control interne et l'audit représentent deux fonctions complémentaires pour la bonne gestion de l'entreprise.

Également, il résulte que l'implantation d'un système du contrôle interne performant et adéquat donne une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation avec évaluation régulière et permanente du dispositif.

Chapitre 02 :
Diagnostic du
processus de gestion
des stocks

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Introduction du chapitre

Face à la nécessité d'évoluer un environnement fortement concurrentiel et un changement considérable de la technologie, facteur crucial de performance, les entreprises doivent effectuer une gestion rigoureuse de toutes les fonctions entrant dans leurs cycles d'exploitation. Parmi ces fonctions, celle de la gestion des stocks représente la majeure partie de l'exploitation et constitue la fonction qui stimule la rentabilité.

Ce contexte économique actuel et l'évolution de la compétitivité incitent les entreprises à contrôler les outils permettant de gérer efficacement leurs approvisionnements et leurs stocks dans la chaîne logistique globale. Vu l'importance des stocks, la gestion des stocks est une activité contraignante pour bon nombre des entreprises contemporaines. Cette conception est attribuable au fait que les stocks sont communément perçus comme des centres de coûts qui oppriment les finances des entreprises, surtout celle des entreprises de production.

Les stocks sont constitués essentiellement de marchandises, de matières premières et fournitures liées et autres approvisionnements dont la valeur se rapproche parfois plus de la moitié du total de l'actif des entreprises. Ainsi, les stocks représentent un élément vital pour les entreprises. La mauvaise gestion des stocks peut mettre en péril la production, entraîner des problèmes d'approvisionnement et par conséquent avoir un impact négatif sur l'activité des entreprises.

De ce fait, les stocks doivent être beaucoup d'habileté pour une bonne rentabilité de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre nous allons développer les notions de la fonction de gestion des stocks ainsi que la méthodologie adoptée pour auditer les différents cycles de l'entreprise dont le cycle de gestion des stocks fait partie, notre travail est réparti en trois sections :

La première section est consacrée à des généralités la gestion des stocks ;

La deuxième section est réservée au processus de gestion des stocks ;

Et la troisième section concerne la méthodologie de l'audit interne.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Section 1 : généralités sur la gestion des stocks

Les stocks, pour une entreprise, permettent de faire une confrontation entre l'offre et la demande parce que son objectif primordial est la satisfaction des clients. Pour cela, cette section s'intéresse à présenter les concepts de base de la gestion des stocks.

1 Aperçu sur les stocks

1.1 Définition des stocks

Avant d'entamer le concept de la gestion des stocks, on doit connaître c'est quoi le stock et le stockage.

Stock : Les stocks sont constitués par l'ensemble des produits finis, semi-ouvrés, matières premières qui :

- ✓ sont présents dans l'entreprise ;
- ✓ appartient à l'entreprise ;
- ✓ sont destinés à être transformés et/ou vendus.

Le plan comptable en donne la définition suivante : « les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi-ouvrés, des produits finis, des produits ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise et qui ne sont pas destinés à être récupérés ».¹

Stockage : C'est le placement intelligent des stocks afin de pouvoir retrouver facilement un ou des produits précis. Le stockage, aussi appelé entreposage, répond à des règles afin de ²:

- ✓ Garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- ✓ Optimiser l'espace ;
- ✓ Assurer la sécurité des salariés.
- ✓ Un bon stockage permet de connaître à tout moment la quantité de marchandise disponible et mise à la vente.

1.2 L'utilité du stock

Le stock dans une entreprise consiste à gagner un certain coût mais parfois il dégage des coûts, dans ce contexte il est nécessaire de connaître l'utilité et les inconvénients de stock :³

Outre sa fonction principale, à savoir la régularisation, un stock peut aussi permettre :

¹François BLONDEL, **gestion de production : Comprendre les logistiques de gestion industrielle pour agir**, édition n°4, Dunod, Paris, France, 2005, P : 123.

²<https://stockage.ooreka.fr/comprendre/gestion-stocks> , consulté le 10/05/2020 à 16 :35

³ François BLONDEL, op. cit., p : 126.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- La diminution des coûts d'approvisionnement si le coût supplémentaire de
- Stockage est inférieur à l'économie qui résulte de commandes de plus fortes quantités ;
- La spéculation. Sur les produits à forte variation de cours, constituer un stock quand le cours est au plus bas est le plus sûr moyen d'avoir un coût d'approvisionnement minimum ;
- Une plus grande diversité de l'offre (mais le fait de multiplier le nombre de produits stockés n'est pas exactement la même chose qu'augmenter le niveau de stock d'un produit).

1.3 La typologie des stocks

On distingue, en générale, quatre types de stocks dont le rôle et l'importance stratégique dépendent de l'activité de l'entreprise et des relations qu'elles entretiennent avec ses fournisseurs et clients ¹:

❖ Les matières premières

Pour de nombreuses entreprises, elles constituent le point de départ du cycle productif. Souvent stockées avant d'être utilisées ou transformées, leur gestion est essentielle au bon fonctionnement du processus de production et notamment à sa fluidité.

❖ Les en-cours et les composants

Ils peuvent être externes (achat à un fournisseur) ou interne. Dans les deux cas, il est nécessaire d'en planifier parfaitement les besoins. Parce que les multiples opérations du processus de production sont rarement synchronisées de façon parfaite, elles vont produire des en-cours (des composants, ou des produits semi-finis) qu'il sera nécessaire de stocker avant une prochaine utilisation.

❖ Les produits finis et les marchandises

Les stocks associés sont appelés « les stocks de distribution ». Les caractéristiques habituelles de la demande de ces produits (les consommateurs sont nombreux, leurs décisions sont réputées indépendantes, la demande est certaine ou probabilisable) autorisent la construction de modèles dans le but d'optimiser la gestion de stocks.

❖ Les fournitures : Il s'agit des éléments consommés lors du cycle productif, mais qui ne sont pas des constituants du productif.

¹Anne GRATACAP, Pierre MEDAN, Management de la production, édition n°4, Dunod, Paris, France, 2013, p : 129-130.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

1.4 Les inconvénients du stock

Cependant, constituer un stock n'est pas toujours ce qu'il y a de plus efficace. Ainsi :

- Les produits stockés vieillissent, et ce phénomène peut les rendre impropres à leur destination ;
- On trouve des articles invendus en fin de vie du produit, qu'il faut alors éliminer du stock sans en tirer aucun profit ;
- Ces produits stockés demandent des surfaces de stockage, des magasiniers, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation...) qui représentent des charges pour l'entreprise.

2 Définition et les objectifs de la gestion des stocks

2.1 Définition de la gestion des stocks

La gestion des stocks est l'ensemble des procédures qui consiste à ¹:

- Définir la politique et les objectifs en termes de taux de service et de niveau de stock ;
- Choisir les méthodes de gestion appropriées à partir de la nature des articles et de l'analyse ABC des stocks ;
- Définir, calculer et adapter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article : quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention... ;
- Définir les procédures de contrôle des stocks ;
- Définir les méthodes de regroupement des ordres de réapprovisionnement, pour les services Achats et Fabrication.

Au-delà, la gestion des stocks est essentielle au fonctionnement de toute entreprise durable, elle consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités relatives à tous les stocks gardés dans l'entreprise.

En synthèse que la gestion de stock est l'ensemble des procédures appliquées par une entreprise pour bien déterminer : quand s'approvisionner, et les quantités à achetées.

2.2 Les objectifs de la gestion des stocks :

Dans le cadre d'une bonne politique de gestion des stocks, trois objectifs doivent être fixés pour chaque article :

- Le maintien d'un certain niveau de stock ;
- La détermination d'un taux de service pour les utilisateurs ou les clients ;
- La réduction du coût total de maintien en stock et de passation des commandes.

¹François BLONDEL, op.cit, p : 142

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Les deux premiers objectifs ne sont pas indépendants. Fixer l'un sans définir l'autre conduit souvent à une situation ambiguë. En effet, si l'on se contente d'un objectif de taux de service sans se soucier du niveau de stock, on peut, certes, réaliser cet objectif en augmentant le stock, mais on risque de mettre en difficulté les finances de l'entreprise, si cette augmentation s'avère trop importante.¹

À l'inverse, fixer un niveau de stock trop bas peut conduire à un taux de service dégradé, difficile à améliorer dans ces conditions.

Section 02 : processus de gestion des stocks

La gestion des stocks constitue, de nos jours, une fonction importante au sein de toute entreprise, qu'elle soit privée ou publique. Afin d'avoir une vision claire et détaillée du processus de gestion des stocks, nous l'avons découpé en sept sous-processus, de la façon suivante :²

-) L'expression du besoin ;
-) La réception des marchandises ou articles ;
-) La protection des stocks ;
-) Le traitement comptable des stocks ;
-) La sortie des stocks ;
-) L'inventaire physique des stocks ;
-) La valorisation et la dépréciation des stocks ;

1 La démarche du processus de gestion des stocks

1.1 L'expression du besoin

La phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative. Tout processus de gestion de stock commence par l'identification des besoins. Le produit qui fera l'objet d'une commande doit être identifié et les quantités à acheter déterminées.

L'expression du besoin regroupe toutes les opérations de :

- Identification par article, du stock maximum de sécurité à détenir et à partir duquel la commande doit être déclenchée et du stock maximum à atteindre et à ne pas dépasser pour éviter le surstockage et la rupture de stock ;

¹François BLONDEL, op. cit, P : 142

²<https://studylibfr.com>, GBEDENOU Brada Tsimayo, **Audit du processus de gestion des stocks**, centre Africain d'études supérieures en gestion, Sénégal, 2015.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- Estimation des quantités optimales à commander compte tenu des données, des contraintes de production et les délais de rotation des articles.

1.2 La réception des livraisons

Elle intervient après la commande de la fourniture et constitue un sous-processus délicat de la gestion des stocks. La réception a généralement lieu chez l'acheteur et implique les représentants de l'entreprise ayant passé la commande et ceux de l'entreprise chargée de livrer les fournitures commandées. La réception de la livraison nécessite l'accomplissement des tâches de contrôles quantitatifs et qualitatifs.

❖ Contrôle quantitatif

Ce contrôle est effectué en vue de dénombrer les quantités de produits livrés. Il est matérialisé par un document écrit appelé bon de réception. Dès que le comptage est terminé, le réceptionnaire transmet le bon de réception au service Achat qui le rapproche de la commande en reportant la quantité livrée sur cette dernière. Une autre copie du bon de réception est transmise au magasinier pour servir de pièces justificatives des entrées de produits en magasin et au service en charge de la comptabilité pour l'enregistrement.

❖ Contrôle qualitatif

Toute commande passée par l'entreprise fait toujours l'objet d'une réception par une équipe mise en place à cet effet. La composition de cette équipe varie en fonction de la nature et de la spécificité des produits à réceptionner. La qualité du produit commandé dépend de la clarté du besoin exprimé par le client. Suivant le type de contrôle et la politique de qualité de l'entreprise, les contrôles peuvent se faire :

-) **Aléatoirement** : comme son nom l'indique, on prélève de manière aléatoire quelques pièces sur lesquelles on effectuera les contrôles ;
-) **Statistiquement** : on contrôle un lot homogène de produits d'après la seule observation d'un échantillon représentatif. Le contrôle peut être effectué sur les produits finis ou tout au long du processus ;
-) **Systématiquement** : les produits sont tous contrôlés.¹

1.3 La protection des stocks

Au sein d'une entreprise, il ne suffit pas d'avoir un stock, mais c'est plutôt la manière de le gérer qui importe le plus. La protection des stocks est définie comme une technique de maintien d'un stock suffisant et nécessaire à la maîtrise des problèmes pour être à même de contrôler et régler les flux d'entrées et les flux de sorties.

¹<https://www.memoireonline>. Saadou Dominique Yoda, Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés la gestion des stocks, Centre africain d'études supérieures en gestion, Sénégal, 2009.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Afin de mettre l'entreprise à l'abri de tout risque de rupture de stocks, il est nécessaire de s'accoutumer à quelques règles de gestion :

1.3.1 Le suivi des niveaux des stocks

Il s'agit ici d'identifier des niveaux de stocks permettant à l'entreprise de prendre des décisions de gestion. Aussi, afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit porter son attention sur plusieurs niveaux de stocks :

- ✓ **Stock actif** : il est égal à la quantité prévue pour répondre aux besoins pendant une période donnée. De même, il correspond aux entrées en stocks à chaque livraison et qui sont consommées.
- ✓ **Stock maximum** : ce stock est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un sur-stockage.
- ✓ **Stock minimum** : il représente la consommation pendant le délai de livraison, c'est-à-dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison.
- ✓ **Stock de sécurité** : il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans les cas : d'un retard de livraison et d'une accélération de la consommation.
- ✓ **Stock d'alerte** : ce stock est aussi appelé stock de réapprovisionnement et permet de faire face à la consommation pendant le délai de livraison et le délai de sécurité.

1.3.2 Le rangement des stocks

La réduction des coûts de gestion des stocks, en termes de gain de temps, nécessite la mise en place de méthodes de suivi administratif des stocks, en classant les articles stockés selon les quantités et les chiffres d'affaires concernés pour chaque article. Ainsi on dénombre les méthodes de gestion suivantes :

-)] **La méthode des 20/80 ou loi de Pareto** : cette méthode prône un suivi rigoureux de 20% des articles en nombre représentant 80% des articles en valeur ; les 80% d'articles restants en nombre et dont la valeur est 20% pourront connaître un suivi souple.
-)] **La méthode ABC** : il s'agit ici d'accorder une importance plus accrue aux articles ayant une consommation élevée. Ainsi l'entreprise classe les articles en 3 groupes : A, B et C :

Groupe A : 10% du nombre des articles représentent 70% de la consommation ; ils font l'objet d'une gestion précise.

Groupe B : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation ; leur importance est moyenne.

Groupe C : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation ; leur importance est moindre, leur gestion moins précise.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

-) **Le zéro stock** : il consiste à se passer de l'emmagasinement des produits en les consommant dès leur réception. Elle est aussi appelée le *juste à temps* et permet, si elle est maîtrisée, de minimiser le coût de stockage.

1.4 Le traitement comptable des stocks

Dans le souci d'obtenir des informations fiables sur la gestion des stocks, les chefs d'entreprises s'orientent de plus en plus vers la gestion informatisée. Celle-ci permet :

-) Le traitement des entrées de stocks aux coûts d'achat c'est-à-dire au coût historique ; les bons de réception en sont les pièces justificatives ;
-) Le traitement des sorties aux valeurs d'inventaires ; ici les pièces justificatives sont les bons de sorties signés par des personnes habilitées désignées par la Direction Générale.
-) La détermination du niveau des comptes de stocks grâce à l'enregistrement des opérations par la comptabilité générale.

Le but principal de ce décompte est de faire une comparaison entre le stock théorique (celui fourni par le logiciel) et le stock physique, afin de déceler les différences de quantités, l'erreur de comptabilisation et de valorisation, les stocks dormants...le contrôle des écarts, la régularisation et la validation des données sont faits par des contrôleurs de gestion (internes et /ou externes à l'entreprise)

L'objectif de la gestion automatisée est la détermination à un instant « t » quelconque du niveau des stocks par nature et catégorie d'articles. En outre, elle permet de connaître avec précision la nature et les quantités de fournitures consommées par les services. Mais la qualité de la gestion informatisée dépend fortement de la qualité des opérations comptables.

1.5 La sortie des stocks

La sortie des articles en stockage est effectuée soit pour satisfaire une demande des consommateurs (les clients) ou par une demande de consommation des services internes à l'entreprise, soit pour une mise au rebut. Pour les demandes de consommation, toute sortie d'un article devra faire l'objet de contrôles de *quantité et de qualité*.

) **Contrôle quantitatif**

Cette tâche est exécutée au vu d'un document essentiel appelé bon de sortie ou prélèvement. Ce document qui précise la nature et les quantités des articles à sortir est autorisé par les responsables désignés à cet effet par la Direction Générale.

) **Contrôle qualitatif**

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Les articles ne sont pas à l'abri de dépréciation durant le stockage. Aussi, le contrôle de leur qualité s'impose au moment de leur sortie. Dans tous les cas, la livraison d'un article défectueux est à la charge du fournisseur qui remet, en contrepartie, au client une facture d'avoir.

Pour les sorties d'articles destinés à la propre consommation de l'entreprise, le contrôle de la qualité est également de rigueur. En effet, une consommation d'articles de mauvaise qualité peut endommager les outils de production empêchant ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

1.6 L'inventaire physique des stocks

L'inventaire physique des stocks est obligatoire à la clôture de l'exercice. Elle comprend toute les opérations de recensement physique et valorisation des marchandises, matières premières, approvisionnements et produits fabriqués qui sont la propriété de l'entreprise. L'objectif poursuivi par l'inventaire physique est la confirmation de l'existence physique d'un élément d'actif. Ce travail doit être conduit avec ordre, méthode et précision. Toute erreur en dénaturerait les résultats.

Le rapprochement des inventaires physiques aux inventaires théoriques peut aboutir soit à des écarts positifs appelés bonis d'inventaires, soit à des écarts négatifs appelés mali d'inventaires. Mais la qualité de l'inventaire dépend de la bonne tenue des livres comptables obligatoires.

Il est nécessaire de procéder par étapes à l'inventaire physique :

-) La préparation de l'inventaire :
 - La nomination d'un responsable de l'inventaire et des intervenants ;
 - Les instructions à donner pour la prise d'inventaire.
-) Le déroulement de l'inventaire :
 - Le travail préparatoire ;
 - L'intervention des équipes de comptage ;
 - L'exploitation des résultats du comptage ;
 - Le contrôle du travail d'inventaire.

1.7 La valorisation et la dépréciation des stocks

La valorisation des stocks d'une entreprise consiste à déterminer le montant des stocks lors de leurs entrées au bilan ainsi que lors de leurs sorties.

Le choix de la méthode de valorisation des stocks doit prendre en compte les réalités économiques de l'entreprise, mais aussi les exigences de l'enregistrement comptable et de la législation fiscale en vigueur dans chaque pays.

La valorisation des stocks s'opère à plusieurs stades :

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

❖ L'évaluation à l'entrée

- Coûts d'achat, dans le cas des matières premières, des matières consommables, des fournitures ou des marchandises ;
- Coûts de production et prix de revient dans le cas des produits semi finis, des produits finis en stock ou livrés aux clients, des travaux.

❖ **L'évaluation à la sortie** : les stocks sont valorisés selon la méthode d'évaluation pratiquée par l'entreprise ;

❖ **L'évaluation à l'inventaire** : les stocks sont valorisés selon la méthode CMP, FIFO, LIFO ; mais leur valeur peut être basée sur le cours du jour.

Les couts utilisés pour l'évaluation des stocks proviennent de la comptabilité analytique ou à défaut de calculs statistiques. Lorsque les produits sont identifiables, l'évaluation des stocks à la sortie du magasin doit être effectuée au cout réel. Dans le cas contraire, ils sont évalués selon la méthode CMP.

Au plan comptable et fiscal, les méthodes généralement admises sont celle du CMP, du cout réel et du FIFO.

Une dépréciation de la valeur des stocks, lorsque leur valeur économique réelle, au jour de l'inventaire, est inférieure à la valeur nette comptable (stocks détériorés, défraîchis, démodés, devenus inutilisables ou invendables).

En concluant, l'organisation du processus gestion des stocks donne à l'entreprise une assurance au profit réalisé, protège contre certaines formes d'incertitude, examine les niveaux de risques et définir une politique d'approvisionnement.

2 Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks

En matière de gestion des stocks il s'agit donc d'atteindre un équilibre c'est-à-dire d'éviter à la fois le sur-stockage et la rupture de stocks. Mais ce processus connue une multitude des risques qui affecte leur déroulement et leur cycle de production ainsi que les objectifs l'entreprise.

Les risques liés à chaque processus de gestion des stocks sont présentés comme suit :¹

2.1 Les risques liés à l'expression du besoin

L'expression du besoin est exposée à de divers risques. Nous pouvons citer :

¹<https://studylibfr.com>, GBEDENOU Brada Tsimayo, audit du processus de gestion des stocks, centre Africain d'études supérieures en gestion, 2015.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- La rupture de stocks ;
- Les commandes excédentaires aggravant le cout de stockage et perturbant la situation de trésorerie à court terme ;
- L'accroissement du BFR ;
- Les commandes de biens non conformes aux besoins des services.

2.2 Les risques liés à la réception des livraisons

En cas d'insuffisance de contrôle interne, la livraison de la réception peut connaître divers risques :

- La réception de la livraison non conforme à la commande ;
- La perte des bons de commande ;
- Le non remise de bon de commande aux personnes chargées des tâches de réception ;
- Les informations sur les délais de livraison non disponibles ;
- La conformité des stocks par rapport aux spécificités ne fait l'objet d'aucun contrôle
- Les stocks reçus font l'objet d'une vérification inadéquate, ou non effectuée en temps voulu ;
- La prise en compte inadéquate des conditions de sécurité ;
- L'absence de mise en stocks ;
- La réception validée en dépit des manquants ou avaries ;
- La réception fictive (partielle ou totale) ;
- Les écarts entre quantités reçues et quantités commandées.

2.3 Les risques liés à la protection des stocks

Le stockage, le rangement et le suivi du niveau des mouvements des stocks est confrontés à des risques dont la réalisation pourrait anéantir le patrimoine. Ainsi on en dénombre :

- Le non fiabilité des informations relatives au niveau des stocks ;
- La protection inappropriée des stocks ;
- L'absence de police d'assurance des stocks ;
- L'insuffisance ou l'inadéquation des aires de stockages ;
- Le détournement de stocks ;
- Le caractère obsolète ou périssable de certains produits mis en stock ;
- La rupture et le surstockage de stocks.

2.4 Les risques liés au traitement comptables des stocks

Le traitement comptable des mouvements de stocks est sujet à des risques de divers ordres. Nous pouvons citer :

- La méconnaissance des quantités physiques en stock ;
- Le déphasage entre les stocks physiques et les stocks comptables ;
- Le détournement de biens de stock difficilement détectable ;

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- Les stocks comptabilisés à une date erronée ; ce risque a une incidence sur la valorisation des stocks ;
- Les mouvements de stocks comptabilisés sur le mauvais exercice ; ce risque affecte l'indépendance des exercices.

2.5 Les risques liés aux sorties des stocks

Le sous-processus « sorties des articles du magasin », pareillement à la réception de la livraison, est aussi confronté à des risques pouvant mettre en péril le patrimoine de l'entreprise. Ces risques sont de divers ordres :

- Les sorties anarchiques de stock ou de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services ;
- Les consommations excédentaires, superflues non décelées ;
- Le manque de contrôle des quantités et de la qualité des articles sortis du magasin ;
- La perte des bons de sortie ;
- La collusion entre le magasinier et les services consommateurs stocks.

2.6 Les risques liés à l'inventaire physique des stocks

Le sous-processus « inventaire physique des stocks » comporte les risques suivants :

- L'inventaire non fiable, mal organisé (difficulté de comptage ou d'évaluation liée à la nature des stocks) ;
- Les stocks en comptabilité erronés ;
- Les réserves dans la certification des comptes par les commissaires aux comptes ;
- Les pertes ou vols de marchandises non détectés.

2.7 Les risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks :

Les risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks sont :

- La valorisation erronée des stocks en comptabilité ;
- La surévaluation des stocks et du BFR ;
- Le calcul de provision erronée ou non conforme aux règles comptables ;
- L'inexactitude du montant comptable des stocks et du montant du résultat présenté par l'entreprise ;
- La non constatation de la dépréciation des marchandises durant l'exercice.

La gestion des stocks occupe une place importante dans l'entreprise ; il est nécessaire de faire une analyse des sous-processus de gestion des stocks, pour avoir une connaissance des risques opérationnels qui menacent la gestion des stocks. Ces risques sont de nature à réduire sa rentabilité et l'atteinte des objectifs.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Section 03 : La démarche d'une mission d'audit interne

La gestion des stocks peut être considérée comme une discipline de gestion, appartenant à la famille des techniques d'organisation logistique et dont l'enjeu principal consiste à disposer de ressources suffisantes, tout en cherchant à les limiter, pour des questions de performance économique.

Dans le but de réduire la survenance répétitive des risques liés au processus des stocks, les dirigeants d'entreprises doivent mettre en place des moyens ou des outils efficaces qui permettront de renforcer le contrôle interne dans le processus de gestion des stocks, en cas de déficience de ce système. Dans l'optique d'une meilleure application et d'une efficacité régulière des dispositifs du contrôle interne, le conseil d'administration met en place un service d'audit interne au sein de l'organisation. Ainsi, l'audit interne sera une fonction indépendante chargée d'évaluer périodiquement le niveau de contrôle interne de l'organisation.

Dans cette section, nous présenterons la démarche de l'audit interne, tout en donnant une définition de la mission d'audit puis préciser ses caractéristiques, ses outils à adopter et enfin citer ses différentes phases.

1 Définition d'une mission d'audit

Une mission d'audit interne prend la forme d'un diagnostic. L'auditeur interne étudie les pratiques du domaine audité en vue d'apprécier la qualité de son contrôle interne, il repère les éventuels dysfonctionnements ou insuffisances, en recherche les causes et en démontre les conséquences, puis développe, en collaboration avec les personnes auditées, des recommandations et des plans d'action aptes à améliorer la situation. Il revient ensuite aux responsables concernés de s'engager sur la mise en œuvre de ces plans d'action.¹

La mission de l'audit interne est caractérisée par deux critères, à savoir :²

-) Le champ d'application ;
-) La durée.

1.1 Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission varie selon deux éléments qui sont : l'objet et la fonction.

¹ FRATTA Hervé, MASSELIN Jean-Luc, Henri-pierre MADERS, les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent, 1er Edition, Eyrolles, Paris, France, 2014, p : 283.

²Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, 7eme Edition, op. cit, p : 205

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

1.1.1 L'objet

L'objet d'une mission d'audit nous permet de distinguer entre une mission spécifique et une mission générale.

- **Les missions spécifiques** : sont, en général, les plus répandues, elles portent sur un point précis et dans un lieu déterminé. Exemple : l'audit de la sécurité du siège social.
- **Les missions générales** : à l'opposé des missions spécifiques, Les missions générales ne connaissent aucune limite géographique. Dans ce cas, entreprenant l'exemple précédent, on parlera d' « audit de la sécurité » et ce partout ou dans l'entreprise il y a une fonction de sécurité.¹

1.1.2 La fonction

On peut distinguer entre deux types de mission soit uni fonctionnelle ou plurifonctionnelle :

- La mission uni fonctionnelle, 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, on rencontre cette catégorie de missions généralement dans deux cas : lorsque les auditeurs interne se déplacent pour auditer une filiale ou une usine et dans les audits informatiques des systèmes d'information.²

1.2 La durée

La durée dépend du type de la mission qu'elle soit longue ou courte.

- Les missions longues (plus d'un mois) :

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

- Les missions courtes (inférieures ou égales à quatre semaines) :

La mission courte, en effet, exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Cette condensation est d'autant plus naturelle que, si la mission est courte, c'est en général qu'elle est simple, que le thème en est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses.

¹ Abdelhakim CHEFAOUI, Abdallah LATRACHE, « apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise », cas SPA LABELLE, bejaya ,2016.p14

² Jacques RENARD, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 7eme Edition, op.cit, p : 205

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref.¹

2 Les outils de la mission d'audit

L'audit interne dispose d'un ensemble d'outils lui permettant d'effectuer sa mission et réaliser ses différentes phases.

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif.
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens,...etc. peuvent employer ces outils.
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.²

On peut distinguer entre deux types d'outils :

- ✓ Les outils d'interrogations : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.
- ✓ Les outils de descriptions : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

2.1 Les outils d'interrogations

Les outils d'interrogation regroupent les sondages statistiques ou échantillonnages, les interviews et questions écrites, les outils informatiques, les vérifications et rapprochements divers.³

2.1.1 Les sondages statistiques (ou échantillonnages)

Le sondage statistique est une méthode qui permet :

- à partir d'un échantillon,
- prélevé de façon aléatoire,
- dans une population de référence,
- d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

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

¹Idem, P : 206

²Jacques RENARD, **Théorie et pratique de l'audit interne**, op.cit. p : 321

³Jacques RENARD, op.cit., p : 321

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

L'échantillon est l'extrait de la population sur lequel on va travailler. Il doit être prélevé de façon aléatoire.

Les recherches de l'auditeur interne peuvent être de trois natures différentes :

- Des sondages de dépistage : ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paie, etc.

Le sondage de dépistage est donc à considérer comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements.

- Des sondages pour acceptation : Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si l'on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si l'on a découvert un dysfonctionnement
- Des sondages pour estimation des attributs : ils sont la plupart du temps purement informatifs.

Pour le bon fonctionnement du sondage statistique, il faut respecter les recommandations suivantes :

-) N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit. Donc ne pas faire de sondage statistique gratuitement et pour le plaisir pour « voir si... » « Pour le cas où »
-) Connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises.
-) Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concessions d'une méthode aléatoire est une exigence absolue.
-) Pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcera d'atteindre ou de justifier.¹

2.1.2 L'interview ou l'entretien

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne, ce ne serait qu'une enquête d'opinion.

- L'interview d'audit interne n'est pas une conversation, il est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.
- L'interview n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur.²

¹Jacques RENARD, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 7ème Edition, op.cit. , p : 325

²<http://etudiants-avenir.blogspot.com/2012/12/les-outils-de-laudit-interne.html>, consulté le 20/05/2020 à 15 :20

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

2.1.3 Les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que les services d'audit interne créent souvent leurs propres outils plutôt que d'adopter des logiciels.

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies:¹

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

2.1.3.1 Les outils de travail de l'auditeur

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

- Les logiciels de traitement de textes qui sont utilisés en permanence ;
- Les logiciels de dessin (Power point – Flow charting...) qui sont particulièrement utiles dans l'illustration des rapports et pour la réalisation des diagrammes de circulation
- Les tableurs qui sont très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres ;
- Les gestionnaires de bases de données qui sont utiles dans le traitement automatique des résultats des missions ;
- les logiciels de représentations graphiques qui sont toujours utiles.

2.1.3.2 Les outils de réalisation des missions

Ils permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, de formaliser les FRAP, etc. Ce sont pour la plupart des logiciels conçus par le service. Quelques logiciels du marché sont de plus en plus souvent utilisés et qui permettent la réalisation et le suivi des missions et recommandations, mais ils ont l'inconvénient de ne pas toujours être adaptés aux spécificités de l'organisation. « HORUS » est le plus connu : logiciel de gestion des missions et recommandations, il est destiné aux auditeurs sur le terrain. De même, les auditeurs utilisent « SPHYNX », logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne.

Signalons également les logiciels permettant l'accès immédiat de l'auditeur aux informations qui lui sont nécessaires, logiciels particulièrement utiles en environnement intégré (ERP) dans lequel les facteurs de risques sont toujours aggravés. Notons à ce propos que les

¹ Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, 7eme Edition, op.cit, p : 325

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

logiciels d'analyse de données utilisés pour un contrôle permanent des transactions sont plus des dispositifs de contrôle interne que des outils de l'auditeur.

2.1.3.3 Les outils de gestion du service

Ils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont fonction de son organisation et de ses modalités de gestion.

On trouve sous cette rubrique :

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

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

2.1.4 Vérifications, analyses et rapprochement divers

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés, qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

- ❖ **Les vérifications** : Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques, ainsi la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices.
- ❖ **La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**

FRAP est un document de synthèse qui s'intègre dans la méthodologie générale d'analyse du contrôle interne et qui permet de résumer la nature du problème, Formaliser la nature du risque du secteur d'activité audité et apprécier la cause, puis les conséquences et Proposer des recommandations.¹

¹ Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit, p : 352.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Figure 2.1 : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ou feuille de risque

Papier de travail	FRAP n°
Problème (ou type de risque) identifié :	
Constat :	
Causes explicatives :	
Conséquences :	
Solutions proposées :	
Établie par : approuvée par : validée par :	
Le : le : le :	

Source : Elisabeth Bertin, **audit interne, enjeux et pratiques à l'international**, édition d'organisation, paris, France, 2007, P: 43.

2.2 Les outils de descriptions

2.2.1 L'observation physique

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

Aller « sur le terrain » ce peut être aller dans une usine, visiter un secteur commercial... ou aller dans un autre bureau. Dans tous ces cas, il ne procède pas seulement à des interviews, il va également observer. La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

-)] L'observation ne doit pas être clandestine : L'auditeur n'est pas un espion, il prévient donc les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions.
-)] L'observation ne doit pas être ponctuelle : l'observation sera toujours suffisamment complète pour saisir le phénomène dans sa réalité.
-)] L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf le cas où elle est elle-même une validation.

- Les types d'observations

Il existe deux grandes catégories d'observation :

- L'observation directe, est celle qui permet le constat immédiat du phénomène : les employés ne présentent pas leur carte à l'entrée des bureaux.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- L'observation indirecte, au contraire, fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation. C'est le cas bien connu des circularisations des dettes et créances, doublement indirectes puisque :
 -) résultant de l'affirmation d'un client ou d'un fournisseur ;
 -) le plus souvent transmises par un commissaire aux comptes ou un auditeur externe.¹

2.2.2 La narration

Il existe deux sortes de narrations, l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre est utilisée par l'audité mais ce qui les distingue, c'est que la narration par l'audité est une narration orale, alors que la narration par l'auditeur est une narration écrite.²

2.2.2.1 La narration par l'audité

C'est l'outil le plus élémentaire qui soit mais qui n'est pas à négliger pour autant. Dans son utilisation l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter et autant que faire se peut intégralement le récit de son interlocuteur. A la différence de l'interview qui est préparée et réalisée dans un but précis, la narration n'a d'autre objet que de faire décrire un cadre général. C'est bien souvent le premier contact avec l'audité.

2.2.2.2 La narration par l'auditeur

La transcription narrative d'une narration orale est déjà une narration d'auditeur. Mais on trouve des transcriptions narratives d'auditeurs à partir d'observations physiques, de constats, de conclusions de tests, etc. dès l'instant que l'auditeur se limite à « raconter » le phénomène ou le résultat ou le processus constaté.

La narration, et surtout si elle est structurée et logique, va être de lecture facile pour un tiers. La communicabilité de l'information est, en effet, un des avantages essentiels de ce mode d'expression qui n'est pas un outil de première description puisqu'il n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

2.2.3 L'organigramme fonctionnel

On a vu que l'organigramme hiérarchique, dispositif essentiel de contrôle interne, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de se le faire communiquer.

¹Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit, p : 353

²Meriem CHEKROUN, op.cit, p: 87.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

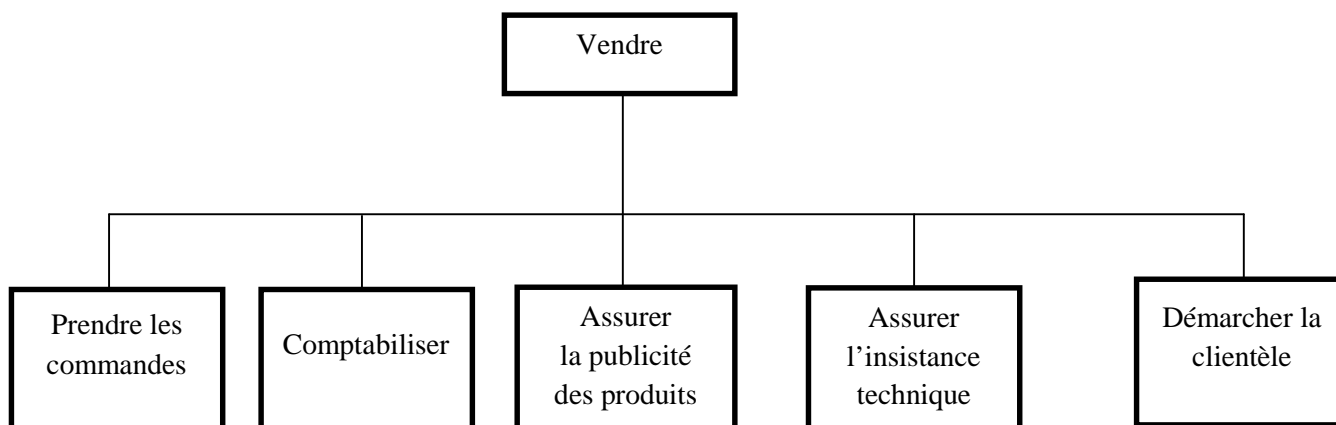
L'organigramme fonctionnel, en revanche, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations... en principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation.

Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

-) Une même personne peut avoir plusieurs fonctions ;
-) Une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes ;
-) Une fonction peut n'être pas attribuée ;
-) Une personne peut se trouver sans fonction.

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si l'on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.¹

Figure 2.2 : L'organigramme fonctionnel (simple)



Source : Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne.op.cit, p : 349.

2.2.4 La grille d'analyse des tâches

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de poste. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des

¹<http://etudiants-avenir.blogspot.com/2012/12/les-outils-de-laudit-interne.html>, consulté le 22/05/2020 à 11 :25

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.¹

Tableau 2.1 : la grille d'analyse des tâches

		Resp.courrier	Resp. achats	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réaliser
Fonction							
Réception	O						
Transcription	O						
Rapprofac/Bc	C						
Rapprofac/Bc	C						
Comptabilisation	E						
Ordonnancement	A						
Etablissement du chèque	F						
Signature du chèque	A						
Envoi du chèque	O						

Source: GERARD Valin, J.-F. GAVANOU, C. GUTTMANN & J. Le VOURCH, Controlleur & Auditeur, édition DUNOD, Paris, France, 2006, p: 184.

2.2.5 Le diagramme de circulation des documents (flow chart)


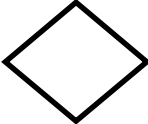

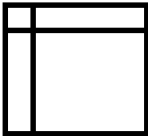

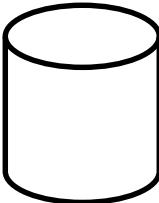
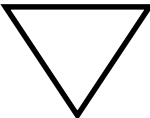
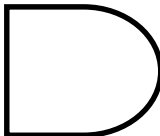
Le diagramme de circulation, ou flowchart est un schéma qui permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients.²

¹https://www.memoireonline.com/01/13/6806/m_Contrle-interne-finalite-de-l-audit-interne-Etude-de-cas-audit-du-cycle-de-financement-des-op23.html, consulté le 06/05/2020 à 19 :20

² Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., p : 352

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Figure 2.3: Principaux symboles

	Document		Test/décision
	Document en plusieurs exemplaires		Registre ou fichier papier
	Classement définitif		Fichiers informatisés
	Classement provisoire		Document mis en attente

Source : GERARD Valin, J.-F. GAVANOU, C. GUTTMANN & J. Le VOURCH, Controlor&Auditeur, édition DUNOD, Paris, France, 2006, p : 186.

3 Le déroulement d'une mission d'audit interne

Toute mission d'audit interne est organisée par une démarche systématique menée par une équipe d'auditeurs et dirigée par un chef de mission. Le rôle du chef de mission est d'animer et contrôler la progression des travaux afin de conjuguer tous les efforts des auditeurs, d'assurer la qualité des travaux et d'assumer la responsabilité d'interface avec les audités.

Une mission d'audit peut durer de quelques jours à quelques mois selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs, le plus fréquent est de quatre à dix semaines pour une mission nouvelle avec 2 à 4 auditeurs dont un chef de mission. ¹

La conduite d'une mission d'audit interne se structure principalement en trois grandes phases :

- La phase de préparation(étude)
- La phase de réalisation (vérification)

¹MeriemCHEKROUN, op.cit, p : 62

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- La phase de conclusion.

Les normes professionnelles parlent de planification, accomplissement et communication.

Trois acteurs interviennent dans la mission d'audit.

- L'auditeur : celui qui conduit la mission d'audit ;
- L'audité : celui qui fait l'objet de l'audit ;
- Le prescripteur d'audit : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.

3.1 La phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle vise à organiser la mission de l'audit par la planification de cette dernière, elle consiste à identifier l'équipe à rencontrer, collecter les documentations sur les disciplines à auditer et aussi à obtenir des informations chiffrées ou les caractéristiques du domaine audité.

C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.¹

3.1.1 Le droit d'accès : Lettre ou l'ordre de mission

Avant d'entamer la prise de connaissance du domaine audité, il est important que l'intervention des auditeurs soit précédée par un ordre de mission qui permet d'une part de donner aux auditeurs l'autorisation d'accéder à l'activité auditée et de faire en toute liberté son état des lieux , d'autre part, il définit aux audités l'objectif ou la raison d'être de la mission imminente ainsi que le périmètre de la mission mais d'une manière brève et peu détaillée.²

L'ordre de mission est un document court (une page environ), caractérisé par les principes suivants :

- } Il doit émaner d'une autorité compétente et signé par celle-ci: c'est le plus souvent la Direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un, c'est à dire l'auditeur interne ne décide pas lui-même de ses missions (cette décision ne lui appartient pas) ;
- } Il ne comporte pas de date de fin : c'est regrettable car c'est peut-être ce qui intéresse le plus les audités...mais c'est prudent !
- } Ses destinataires sont : l'auditeur interne, les chefs de service et responsables ainsi que les audités ;

¹Jacques RENARD, **théorie et pratique de l'audit interne**, op. cit, p : 203

²Meriem CHEKROUN, op. cit, p: 63.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

) Il est rédigé par l'auditeur pour avoir les caractéristiques de forme et de fond souhaitées (éviter « suite à de nombreuses erreurs de forme et irrégularités j'ai décidé... » Ou « les auditeurs me rendront personnellement compte des dysfonctionnements qu'ils auront découverts ». Ces points seront abordés lors de la présentation de la mission et de l'équipe aux responsables audités.¹

3.1.2 Le plan d'approche

Le plan d'approche organise la phase d'étude ; Il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel.²

L'analyse des risques que le plan d'approche prépare va s'appuyer sur trois éléments :

- Une prise de connaissance du domaine à auditer ;
- Une décomposition du sujet de la mission, en général bref et abstrait, en objets auditables : auditer c'est d'abord observer ; quels sont les points que l'on peut examiner ?
- Une prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration que l'on peut rencontrer dans le domaine : quels sont les points que l'on doit examiner ?

3.1.2.1 La prise de connaissance du domaine audité

L'auditeur ne peut se lancer dans un travail de recherche d'erreurs sans connaître le domaine audité, c'est pourquoi l'auditeur interne est contraint de faire une prise de connaissance du domaine audité par la collecte d'informations et de données. Cette étape permet ainsi de bien cerner les préoccupations majeures de la mission.

Par ailleurs, la prise de connaissance ne peut se faire dans le désordre, pour cela l'auditeur doit utiliser un QPC pour être bien assuré qu'aucune information nécessaire n'a été omise sur le domaine à auditer.

La structure globale de ce questionnaire se présente comme suit :³

-) Connaissance du contexte socio-économique :
- Taille et activités du secteur audité ;
 - Situation budgétaire ;
 - Situation commerciale ;

¹Meriem CHEKROUN, op. cit., p : 64

²Meriem CHEKROUN, op.cit., p : 66

³MeriemCHEKROUN, op. cit., p: 67

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- Effectifs et environnement de travail.
- ❖ Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - Organisation générale et structure ;
 - Organigramme et relations de pouvoirs ;
 - Environnement informatique.
- ❖ Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :
 - Méthodes et procédures ;
 - Informations règlementaires ;
 - Organisation spécifique de l'entité ;
 - Système d'information ;
 - Problèmes passés ou en cours ;
 - Réformes en cours ou prévues.

Il est à noter que la durée de la prise de connaissance variera en fonction de trois facteurs : la complexité du sujet, le profil de l'auditeur (la formation et l'expérience professionnelle de l'auditeur) et la qualité des dossiers d'audit (ces dossiers regroupent les papiers de travail, documents, informations réunies lors des audits antérieurs).

3.1.2.2 La décomposition en objets auditables

Cette étape consiste à découper le sujet de la mission en éléments plus simples à appréhender (les objets auditables), puis chacun étudié tour à tour, comme le recommande Descartes : « diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre », ce faisant permet d'examiner le sujet et de détecter les carences promptement et facilement.¹

Il est important de souligner que la décomposition en objets auditables peut être de nature chronologique ou bien de nature arborescence sémantique.

❖ La décomposition en stades chronologiques

Vise à subdiviser l'activité en opérations successives tout en retraçant le processus dès son origine jusqu'à son inscription en comptabilité et dans les tableaux de bord et budgets, en effet, l'auditeur va suivre un ordre séquentiel ; par exemple: ***Processus achat***

- Expression et justification du besoin ;
- Sélection du fournisseur ;
- Passation de la commande ;
- Réception de la marchandise, y compris son entrée en stock, ou de la prestation ;

¹MeriemCHEKROUN, op. cit., p: 68.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- Réception de la facture et comptabilisation.¹

❖ Décomposition par arborescence sémantique

Ce type de découpage concerne toutes les prestations qui peuvent être assujetties à des changements d'options ou de tarifs à titre d'exemple : l'électricité, le gaz, le téléphone... .

Par exemple : Toute entreprise est obligée à payer ses charges qu'elle utilise au quotidien. Ces charges sont prescrites dans des factures qui seront vérifiées par la suite par des auditeurs. Ces auditeurs vont examiner le système de facturation aux conditions tarifaires en vigueur et dans des délais brefs. L'auditeur reprend chacun de ses éléments et les subdivise, par exemple qu'est-ce que les conditions tarifaires ?

Ce sont les conditions de prix et les conditions de paiements .Que sont chacun de ces éléments, on prend par exemple le second ? Il s'agit des délais de paiement et des moyens de paiement (chèque, espèce, carte bancaire..). Délais et moyens de paiements sont des « objets auditables » : des éléments observables, dont on peut définir les caractéristiques souhaitées et constater les caractéristiques réelles.²

3.1.2.3 Prise de conscience des risques et opportunité d'amélioration

Toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées par les étapes précédentes (la prise de connaissance du domaine audité et la décomposition en objets auditables) sont classées dans un dossier permanent, à partir de ces derniers l'auditeur va ressortir les forces et les faiblesses apparentes qui seront par la suite soumises à une évaluation préliminaire et au cours de laquelle l'auditeur interne va également identifier les points qu'il devra approfondir ou sur lesquels il pourra passer rapidement.

3.1.3 Le tableau des risques

Le tableau de risques constitue un référentiel d'audit qui permet d'une part de définir le champ et les limites de ses investigations, et d'autre part de structurer la présentation de ses analyses et conclusions.³

La réalisation du tableau :Une fois que l'activité auditée est composée en objets auditables et que l'auditeur interne a pris conscience des risques et opportunités d'amélioration, il est temps que l'auditeur interne reprenne l'objet auditable dont il doute qu'il y'ait des zones à risques, ensuite

¹Idem, p: 69.

²Meriem CHEKROUN, op.cit., p : 69

³Meriem CHEKROUN, op.cit., p : 70

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

l'auditeur définit l'objectif de cette tâche en matière de contrôle interne et à quoi sert-elle ?
L'auditeur interne doit mentionner ces objectifs dans la deuxième colonne du tableau de risques.

En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l'auditeur interne va constituer un scénario de risques qui sont susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs par exemple l'auditeur doit se poser les questions suivantes : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés ? Si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ? ¹

Il ne s'agit pas là d'identifier tous les risques pouvant surgir mais de rappeler les risques essentiels attachés à la tâche. Ces risques seront signalés dans la troisième colonne du tableau de risques.

Dans la quatrième colonne du tableau de risques, l'auditeur interne doit procéder à une évaluation du risque attaché à chacune des tâches et ceci en fonction du degré de gravité de la perte pouvant en résulter et la probabilité de la survenance du risque.

En général l'auditeur interne se contente d'une évaluation à trois niveaux :

-) Risque important (i) ;
-) Risque moyen (m) ;
-) Risque faible (f).

Dans la sixième colonne, l'auditeur interne est tenu de vérifier l'existence du dispositif de contrôle interne préconisé : si le dispositif existe, il met un oui, s'il n'existe pas il met un non.

¹Meriem CHEKROUN, op.cit., p : 71

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Tableau 2.2 : tableau des risques

Le tableau des risques correspondant à la réception des marchandises se présentera comme suit :

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	Constat
Réception des marchandises	Sécurité de la réception	Perte Avaries	M F	Normes de livraison et d'entreposage	Non
	Conformité en qualité et en quantité	Non- conformité Contentieux	I M	Procédure de vérification Inspection technique	Oui Oui
	Faire des réserves en temps voulu	Prescription= perte des droits	M	Procédure de réserve	Oui

Source : Jacques RENARD, **théorie et pratique de l'audit interne**, 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, France, 2009, p : 233.

3.1.4 Le rapport d'orientation

Le rapport RO est un rapport intermédiaire qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'auditeur en faveur du demandeur et les audités.¹

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

- ✓ Objectifs généraux ;
- ✓ Objectifs spécifiques ;
- ✓ Champs d'action.²

¹Meriem CHEKROUN, op. cit., p : 73

² Jacques RENARD, **théorie et pratique de l'audit interne**, op. cit., p : 235

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Le rapport d'orientation ou le cadrage rapport est une précision de l'ordre de mission, rédigé dans une ou deux pages tout en faisant abstraction des éventuels travaux qui feront l'objet de la phase de vérification.

Pour être pertinent, le rapport doit être communiqué aux principaux responsables audités et le demandeur qui est à l'origine de cette mission. In fine, le rapport d'orientation est un document synthétique qui se présente comme un prélude afin de faciliter la seconde phase qui est la phase de vérification.¹

3.2 La phase de réalisation

La phase de réalisation constitue le corps de la mission et occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur. Elle correspond aux travaux d'exécution des opérations de la mission accomplis par auditeur qui va être présent se déplacer sur le terrain.

Cette phase va débiter par une réunion d'ouverture qui va marquer le commencement des opérations. Par la suite, l'auditeur interne élabore le programme de vérification sur la base du rapport d'orientation.

Chaque tâche du programme de vérification est précisée par une feuille de couverture, le détail figure dans les papiers de travail. L'auditeur clôt chaque section du travail terrain en reportant les dysfonctionnements constatés sur les FRAP.²

3.2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le début de la mission pour les audités ; elle constitue la première occasion de coopérer avec les audités.

Cette réunion doit se tenir sur les lieux où la mission doit se dérouler afin de lancer le coup d'envoi des opérations et de rassembler les principaux acteurs. A cette occasion l'ordre du jour sera abordé. Ainsi six points essentiels seront étudiés au cours de cette rencontre :

- La présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission. Après cette présentation, un tour de table va se dessiner et les audités vont se présenter à leur tour ;
- Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne pour réaliser une parfaite collaboration auditeur/audité ;
- L'examen du rapport d'orientation dont chacun a eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour. Ainsi, les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont

¹Meriem CHEKROUN, op. cit., p : 73

²Meriem CHEKROUN, op. cit., p : 73

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

l'intention de faire. En fait, à travers une lecture commune et détaillée du RO que les auditeurs vont solliciter les avis des audités ;

- L'identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer pour réaliser les tests sur leurs travaux, ou pratiquer des interviews et collecter des informations ;
- La définition des moyens matériels de la mission ;
- Le rappel sur la procédure d'audit car il est important de mentionner ce qui va se passer après l'intervention, tels que l'éventualité des réunions intermédiaires, l'information systématique sur les constats, la réunion de clôture ou les mêmes participants vont se rencontrer, quand et comment va être rédigé le rapport d'audit, à qui il va être distribué, la procédure retenue pour le suivi des recommandations, l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

Au terme de cette réunion, les auditeurs internes apportent au rapport d'orientation les modifications nécessaires. Ainsi, ce document définissant les objectifs de la mission prendra sa forme définitive.¹

3.2.2 Le programme de vérification ou programme de travail

Le programme de vérification (le programme de travail) est un document interne au service d'audit destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes identifiées lors de la phase d'étude (confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses).

Ce programme d'audit est établi par l'équipe chargée de la mission, sous la supervision du chef de mission. Il est exigé par la norme 2240 qui précise que les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé.²

Ce programme de vérification procure cinq avantages :³

- Il représente le contrat qui lie le responsable de l'audit interne et l'équipe chargée de la mission, ce contrat permet d'assurer le responsable de l'audit que toutes ses préoccupations ont été prises en compte et rien n'a été omis ;
- Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches afin de les répartir entre les auditeurs, il lui permet ainsi d'établir un planning et de le suivre ;

¹MeriemCHEKROUN, op.cit., p : 74

²MeriemCHEKROUN, op.cit., p : 75

³Idem

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- Servir de référentiel à l'auditeur pour lui éviter de déborder et de peaufiner ;
- Documenter le déroulement de la mission pour avoir une traçabilité de celle-ci, ce qui facilite ainsi la supervision pour le chef de mission ;
- Servir de modèle et d'inspiration pour d'autres missions notamment celles qui sont récurrentes.

3.2.3 La feuille de couverture

La feuille de couverture est un document qui formalise le but, les modalités d'exécution d'une tâche définie dans le programme de vérification et met par la suite en évidence les conclusions qui ont été tirées. Cette feuille est établie par l'auditeur en deux temps : avant il décrit le but de l'action reprise du programme de vérification ainsi que les modalités d'application prévues ; après l'action il en présente les résultats et met en évidence les conclusions qui ont été ressorties ainsi que les modifications éventuelles.

Les bénéfices que procure la feuille de couverture sont :¹

- Elle permet au chef de mission de comprendre l'action menée à la simple lecture de cette feuille de couverture, d'interpréter les résultats et de dresser les conclusions sans qu'il ait besoin d'aller aux papiers de travail détaillés ;
- Elle précise les modalités à suivre : caractéristiques du test, contenu du questionnaire (de contrôle interne, à choix multiples, ouvert), plan détaillé du guide d'interview ;
- Elle permet d'alléger et donc d'accélérer le programme de travail ;
- Elle facilite la supervision et l'auto-supervision ;
- Elle permet de suivre de façon synthétique l'état d'avancement du travail sur le terrain et facilite la conversation entre les auditeurs ; la constitution du dossier...

3.2.4 La feuille de révélation et d'analyse de problème

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque phase du travail de terrain et communique avec l'audité concerné.

La FRAP est d'autant plus importante qu'elle est nécessaire pour atteindre les objectifs suivants :

- Faciliter la communication avec les audités ;
- Décentraliser l'audit, c'est-à-dire décentralisation des responsabilités et des décisions et l'autorégulation de l'auditeur ;

¹MeriemCHEKROUN, op.cit., p: 76

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

- Permettre à maîtriser la progression du travail terrain et à gérer la mission car elle permet de suivre pas à pas le programme de vérification ;
- Faciliter la synthèse et accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport) ;
- Contribuer à la qualité du contrôle interne de l'audit interne.¹

La FRAP est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance... bref, à chaque fois qu'une observation révèle un problème, une difficulté, l'auditeur utilise ce document divisé en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences, recommandations.

- J Le « problème » : Il existe un dysfonctionnement important qui compromet le (les) résultat(s) attendu(s).
- J Les « faits » : ce sont un ensemble d'événements survenus, des anomalies, des incidents qui prouvent le problème. Les faits peuvent être constatés ou déduits ;
- J Les « causes » : ce sont des conditions non remplies ou des facteurs de non qualité qui expliquent le problème
- J Les « conséquences » : ce sont des résultats constatés ou déduits. Les conséquences non constatées sont des risques ;
- J Les « recommandations » ce sont des solutions proposées pour résoudre le problème, en l'occurrence, elles permettent à renforcer le système de contrôle interne.²

3.3 La phase conclusion

La phase de conclusion est plus courte que les deux phases précédentes. Elle commence par l'ossature du rapport qui facilite le compte rendu final au site, elle se poursuit avec le rapport d'audit et elle s'achève par l'état des actions de progrès (des suites aux recommandations produites par les audités), sans oublier le suivi de la mise en place des actions de progrès.

3.3.1 L'ossature du rapport

L'OR est un petit travail qui sort d'une réunion de synthèse entre les auditeurs, il est élaboré à partir des « problèmes » figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants et l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission.³

¹MeriemCHEKROUN, op. cit., p : 79

²MeriemCHEKROUN, op.cit., p : 80

³Meriem CHEKROUN, op.cit., p : 81

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

3.3.2 Le compte rendu final au site

Le CRFS, appelé aussi mise au point ou débriefing, il prend la forme d'une présentation orale par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée afin de faire part de ses conclusions sous peine de les valider. Il s'effectue à la fin du travail sur terrain. Il consiste à présenter aux principaux responsables de l'entité auditée les conclusions retenues et les problèmes de façon à les convaincre de la nécessité de prendre du recul et de réfléchir aux progrès pour qu'ils apprennent à méditer. Ceci permet aussi à susciter l'adhésion des audités à travers la discussion et la connaissance de leurs contradictions.¹

3.3.3 Le rapport d'audit interne

Toute mission d'audit doit faire l'objet d'un rapport. Ce dernier est le produit qui traduit la stratégie suivie par l'auditeur interne. Par ailleurs, il est le point culminant de la mission et non sa fin car il sera succédé par l'état des actions de progrès. Ce rapport d'audit interne doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discuté avec eux au cours d'une réunion de validation, avant diffusion définitive à l'aval de la hiérarchie. Il est nécessaire de passer par les trois éléments suivants :²

3.3.3.1 Le projet du rapport d'audit

Le projet du rapport d'audit est un document provisoire formalisant les constats et les recommandations de l'auditeur interne, il demeure incomplet car il ne comporte pas les réponses des audités aux recommandations, donc il ne peut pas être considéré comme définitif.

La forme du projet du rapport d'audit présente la totalité des constats assortis des causes, conséquences et recommandations.

Le projet du rapport doit être à la disposition des responsables concernés pour qu'ils soient tenus informés avant la réunion de validation. Ainsi, la présentation du projet de rapport a pour but de rendre incontestable le définitif.

3.3.3.2 La réunion de validation (réunion de clôture)

La réunion de validation se réalise en se rendant sur le terrain pour rencontrer les audités impliqués dans la mission et si nécessaire en présence du commanditaire. Cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de telle sorte que les incertitudes, les zones d'ombre, ambiguïtés soient dissipées. Cette négociation avec les audités

¹ Idem

² Meriem CHEKROUN, op.cit., p : 82

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

entraîne une adhésion de ces derniers afin de développer les recommandations avec qu'eux et de parvenir à une solution de compromis qui satisfasse simultanément les auditeurs et les audités.

3.3.3.3 Le rapport définitif

Le Rapport définitif est le fruit d'un diagnostic et des examinations effectuées par les auditeurs internes tout au long de la mission. Ce rapport définitif sert simultanément de document d'information pour la hiérarchie via une synthèse de trois pages maximum et un outil de travail à partir duquel les audités peuvent entreprendre les actions correctives.

Il est important que les rapports d'audit reflètent la philosophie de base de l'approche totale d'audit interne , y compris les objectifs d'examen sous-jacents, les procédures et les techniques couvrant le travail d'audit ainsi que les compétences professionnelles des auditeurs. Ainsi, le Rapport d'audit interne ne s'établit pas d'une manière spontanée mais il doit respecter certains principes pour qu'il soit conforme aux normes professionnelles d'audit.¹

3.3.4 Le suivi du rapport d'audit interne

Pour que les auditeurs internes arrivent à mesurer la réelle efficacité de leurs travaux ils doivent savoir ce que devenaient leurs recommandations c'est-à-dire suivre les solutions qui sont données à des problèmes. Mais il faut bien noter que les auditeurs internes ne doivent pas participer à la mise en œuvre de leurs propres recommandations, principe que l'on trouve dans la définition de l'audit interne : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites, et dans les normes pour la pratique professionnelle de cette fonction.

Norme 2500A1 : les responsables de l'audit interne doivent mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite du travail et communiqué les résultats au manager. Dans le processus de suivi, il y a deux (02) méthodes que l'on puisse regrouper en deux grandes familles :

La méthode française:

Elle donne le rôle essentiel dans le suivi de ces recommandations à l'audit interne.

La méthode anglo-saxonne :

Le suivi des recommandations n'est plus l'affaire de l'audit interne. C'est l'affaire de la hiérarchie qui doit prendre ses responsabilités.²

¹Meriem CHEKROUN, op.cit., p : 83

²AbdelhakZIANI, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, Thèse de doctorat, Tlemcen, Algérie, 2014, p : 62.

Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks

Conclusion du chapitre

En synthèse, ce chapitre nous a permis d'enrichir notre recherche en concepts fondamentaux sur les stocks, processus de gestion des stocks et la méthodologie et les outils d'une mission d'audit interne, nous retenons aussi les points essentiels suivants :

La gestion des stocks constitue une fonction très importante au sein de toute entreprise, c'est une discipline très technique car elle fait appel à de nombreux concepts de gestion, de statistiques et nécessite d'une bonne vision du fonctionnement de la chaîne logistique de l'entreprise.

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise il faut gérer le processus de gestion des stocks d'une manière efficace.

L'audit ne se limite plus maintenant à l'audit financier, il est orienté vers tous les systèmes et les processus de l'entreprise. L'audit est devenu une fonction importante ces dernières années au sein des organisations. Cette importance est dictée par le souci des managers d'identifier les risques éventuels induits par l'évolution de l'environnement interne et externe, par le besoin d'évaluation périodique et permanent de la fonction de gestion des stocks et par la recherche de l'efficacité et de l'efficience de cette opération de gestion.

L'audit s'est imposé comme une fonction indépendante des autres fonctions de l'entreprise qui exige des spécialistes et des professionnels de l'audit

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Introduction du chapitre

L'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité ou du processus de l'entité auditée, une étude au sens large : identification des lacunes, élaboration des solutions avec les audités et le suivi des plans d'action...

Afin de développer notre cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise NAFTAL, nous essayons de mettre en pratiques toutes les notions théoriques développées ci-dessus, dans le but de ressortir la contribution de l'audit interne l'amélioration de rendement du processus de gestion des stocks.

Le présent chapitre est composé de trois sections. La première sera consacrée à la présentation de l'entreprise et l'organisme d'accueil, la deuxième donne une description au processus de gestion des stocks au sein de l'entreprise NAFTAL, dans la troisième nous allons essayer d'appliquer la démarche d'audit interne sur la fonction de gestion des stocks de l'entreprise NAFTAL.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Section 1 : présentation de l'entreprise NAFTAL

1 Carte d'identité de l'entreprise NAFTAL

Date de création	06/04/1981
Capital social	15,56 milliards de dinars
La forme juridique	SPA
Siège social	Route des dunes Chéraga, Alger
Activité	Distribution des produits pétroliers
Produits	Carburants : terre, aviation, marine Gaz de pétrole liquéfié, lubrifiants, pneumatiques, bitumes
Société mère	SONATRACK
Filiales	BAG
Effectif	31 583 (2018)

2 L'organisation structurelle de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL, est une entreprise à caractère commercial, chargée de la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. La société NAFTAL a adopté une organisation basée sur le principe de la spécialisation par ligne de produit et la décentralisation des activités opérationnelles.

A. La direction générale

Chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensembles du pilotage, elle est assurée par un président directeur général assisté par :

B. La direction fonctionnelle

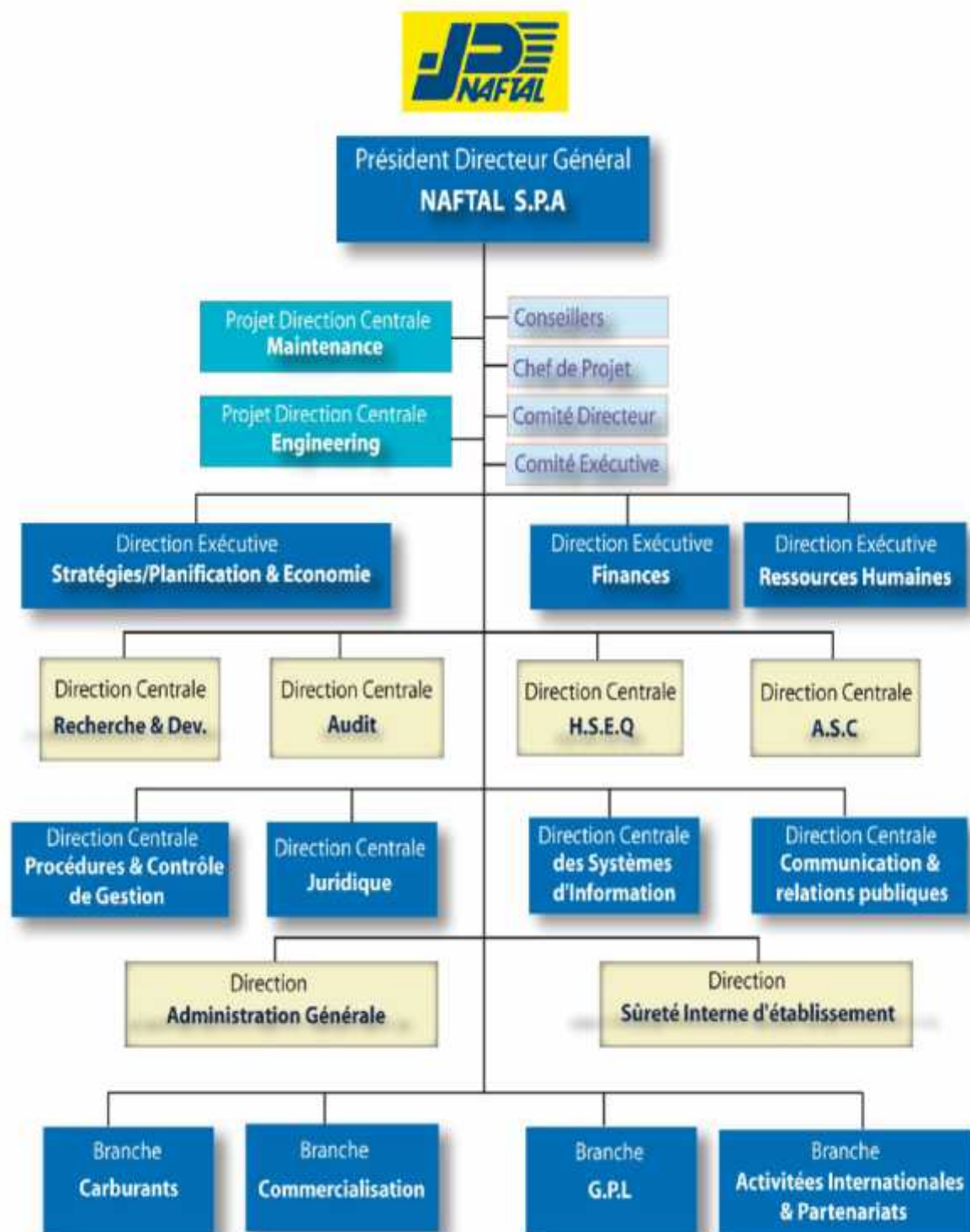
Elle est chargée d'élaborer les stratégies politiques et de veiller à la coordination et la cohérence. Cette direction s'organise en dix-sept types de directions centrales **Les structures opérationnelles**

NAFTAL repose sur trois branches dans le développement de l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers présentés comme suit :

- Branche commercialisation
- Branche carburants
- Branche GPL.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Figure 3.1 : Schéma de l'organigramme de NAFTAL



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Section 02 : prise de connaissances du domaine à audité

Pour mener une mission d'audit interne de la gestion des stocks au sein de l'entreprise NAFTAL, nous allons mettre en pratique tous nos connaissances théoriques acquis tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support.

La mission d'audit interne est répartie en trois phases : la Phase préparation, la Phase réalisation, et la phase conclusion

1 Déroulement de la mission d'audit

1.1 Phase préparation

La phase préparation est la première étape où nous allons réaliser les travaux préparatoires avant de passer au terrain. Cette phase s'appréhende par des observations, des repérages des zones de risques, elle se compose des étapes suivantes:

- La lettre de mission ;
- La prise de connaissance (procédures, circulaires, notes,...etc.) ;
- Tableau des risques (identification des risques) ;
- Note d'orientation ;
- Programme de travail.

1.1.1 La lettre de mission

C'est un document qui fait déclencher la mission d'audit, signé par le directeur d'audit. Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès à la structure auditée. La lettre de mission formalise le mandat donné par la direction de l'audit interne et compose par les éléments suivantes :

- ✓ Objet de la mission ;
- ✓ Les objectifs de la mission ;
- ✓ L'équipe d'audit ;
- ✓ Durée de la mission et périmètre ;
- ✓ Envoyée au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit.
- ✓ Cette lettre fait référence au plan d'audit approuvé par le président.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Figure 3.1 : la lettre de mission

<p>Chéraga, le 18/02/2020 Direction Centrale Audit N°/DCA/2020</p>	<p>Monsieur le directeur du district Carburant Blida</p>
<p>Objet : Mission d'audit</p>	
<p>En exécution du plan d'audit 2020, la Direction Centrale Audit est chargée de réaliser une mission d'audit au niveau du centre carburant Blida. La mission portera sur l'audit des activités du centre.</p>	
<p>Les objectifs assignés à cette mission consistent à s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none">) l'appréciation de l'organisation du centre ;) l'évaluation de la maîtrise des opérations de réception, stockage et transfert des produits ;) l'évaluation du degré d'application des procédures régissant l'interface CBR/CDD. 	
<p>Cette mission sera conduite par Monsieur..., chargé de mission d'audit, et assisté par Monsieur..., auditeur principal.</p>	
<p>L'intervention dans nos structures est prévue du 24 Février au 07 Mars 2020 et portera sur les mois d'Octobre, Novembre et Décembre de 2019.</p>	
<p>A cet effet, nous vous prions de sensibiliser Mr le Chef de centre et ses collaborateurs concernés, afin de faciliter à l'équipe d'audit l'accès aux documents et aux informations demandés et mettre à leur disposition toute la logistique nécessaire au bon déroulement de la mission.</p>	
<p>Nous vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cette mission d'audit.</p>	
<p>Le Directeur Central Audit</p>	

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents de l'entreprise

1.1.2 La prise de connaissance du domaine audité (gestion des stocks)

La prise de connaissance consiste à recueillir des informations sur l'entité à auditer et de réunir ces informations. Elle a pour but de préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les documents les plus divers pour avoir une connaissance générale sur l'entité à audité, ainsi que les informations fournis sur la discipline à auditer. Cette étape d'appui généralement sur l'analyse de la procédure gestion des stocks.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Voilà les éléments de prise de connaissance qui nous avons pris en considération, l'activité du centre carburants est régi par :

- IDG portant journée comptable CDS/CDD ;
- IDG suivi contrôle flux produits et trésorerie ;
- IDG portant état inventaire physique et comparé ;
- IDG portant bons d'enlèvement de produits destinés à la revente (transport par route) ;
- IDG portant traitement des écarts sur stocks ;
- IDG portant contrôle des entrées-sorties des produits et gestion des retours produits ;
- IDG portant règle de gestion de la branche carburant «terre » ;
- IDG portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;
- IDG portant règles d'utilisation des pinces à plomber ;
- Manuel d'exploitation carburants terre ;
- Décision portant le schéma organisationnel du Centre Carburants ;
- Note émanant du département exploitation de la Branche Carburants.

1.1.2.1 Description de processus de gestion des stocks

On va présenter le processus gestion des stocks du centre carburant de Blida, ce processus comporte les phases suivantes :

1.1.2.1.1 L'expression des besoins

Il s'exprime par l'émission des besoins provenant de NAFTAL et par la vérification de son existence par un programme annuel confirmé mensuellement par le département programmation de la direction exploitation de branche carburant /NATAL avec la direction raffinage de SONATRACH afin de confirmer les quantités livrées.

Comme l'entreprise NAFTAL est une filiale du Groupe SONATRACH, ce dernier est un fournisseur de NAFTAL avec l'achat à l'importation.

1.1.2.1.2 La réception de produit

Lorsque le produit est transféré par pipe à partir de la raffinerie ou par cabotage, il y a lieu d'exister un BT établi au niveau de la raffinerie signé conjointement par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL, reconnaissant les quantités transférées. Les BR010 sont établis suivant des quantités réellement réceptionnés et non sur la base des BT de la raffinerie.

Ensuite, l'agent mouvement produit, procède au prélèvement des hauteurs des bacs avant et après chaque réception de produit. Le produit est analysé au niveau du laboratoire, ce dernier mentionne « la conformité ou pas » pour pouvoir le commercialiser.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Les écarts sur réception font objet de traitement au niveau du centre, un BMI est établi pour ces écarts qui est approuvés par la branche carburants.

1.1.2.1.3 Le stockage

Le jaugeage des bacs est effectué au début de la journée à 06h00 du matin et avec le changement de chaque équipe, une (01) prise de jauge est effectuée chaque soir à dix-huit heures (18h00) pour arrêter la journée comptable. Le résultat des jauges est porté sur le registre de jaugeage, contrôlés et approuvés par le chef de service exploitation.

Le rapport journalier des stocks est signé par le chef de service exploitation afin de déterminer les écarts journaliers. Les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) ont été réalisés et les résultats d'inventaire physique sont transcrits sur l'état d'inventaire physique.

1.1.2.1.4 La sortie de produit

Avant le chargement des produits sur les camions citernes, il y a lieu de s'assurer que les transporteurs figurent dans la liste des transporteurs transmis par le centre demandeurs de produits. Le chauffeur se présente au poste de la sureté interne avec un bon d'enlèvement au niveau du CDS.

Ensuite, Le facturier établit un BTS, BR03 et le BLF sur la base du bon d'enlèvement ou le bon de chargement, ce dernier est remis à l'OMP pour effectuer le chargement en présence de l'agent de la sureté interne et sécurité industriel. Plus, une copie est déposée au niveau de la sureté interne pour le suivi des mouvements produits des centres carburants et distribution.

Puis, La finalité de chargement est liée par le plombage des camions citernes, qui est effectué par des pinces à plomber.

En fin de journée tous les documents de chargement sont remis par le chef de cour au gestionnaire pour s'assurer de la conformité des BLF et le BTS émis par le CDD en suite le classement dans la journée comptable.

1.1.2.1.5 Traitement des journées comptable

Les journées comptables sont classées au niveau de la gestion (transfert /réception) comportant même les copies des documents de la sureté interne et aussi tous les mouvements des produits et les documents comptables soient identiques. Les journées comptables sont clôturées quotidiennement et les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

1.1.3 Tableau des risques

Le tableau des risques constitue un outil de travail incontournable dans une mission d'audit qui permet d'estimer les risques liés à la gestion des stocks. L'étape d'identification des risques va conditionner la suite de la mission.

Tableau 3.1 : les risques liés au processus de gestion des stocks.

Tache	Objectif	Les risques	Evaluation	Impacts
Organisation	Examen l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail.	Risque dilution de responsabilité	Fort	Décision portant le schéma
		Risque de démotivation du personnel	Moyen	organisationnel du Centre Carburants de Blida.
		Risque de litige	Moyen	
Réception des Produits	S'assurer que les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui SONATRACH.	Risque d'erreurs dans les quantités transférées	Fort	Manuel d'exploitation carburants terre ; Existence d'un contrôle des entrées/ sorties de produits en quantités et qualités ; Existence de certificat de qualité du produit.
	Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.	Omission d'enregistrement	Faible	Acte de gestion
	S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de SONATRACH.	Risque de commercialisation de produits non conformes.	Fort	IDG portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

	S'assurer que les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de traitement.	Risque de non reconnaissance de SONATRACH des écarts	Fort	IDG portant sur les écarts de réception
Stockage	S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement	Erreur dans la prise d'inventaire physique.	Fort	état d'inventaire physique (inventaire des stocks)
	Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificat de barèmage)	Sincérité des stocks journaliers	Fort	Manuel d'exploitation carburants terre
	S'assurer que les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) sont réalisés.	Risque d'expiration du certificat de barèmage.	Moyen	Manuel d'exploitation carburants terre
	S'assure de l'existence du traitement des écarts	Non fiabilité des résultats de prise d'inventaires.	Fort	IDG Traitement des écarts sur stocks Manuel d'exploitation carburants terre
	S'assure de l'existence du traitement des écarts	Ecart sur stocks non déclaré.	Fort	IDG Traitement des écarts sur stocks
Sortie des produits	S'assurer que le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement)	Perte de traçabilité	Faible	IDG portant contrôle des entrées/sorties des produits et gestion des retours produits
	S'assurer que les	Non-conformité du produit chargé avec les documents	Faible	
	S'assurer que les	Risque de non		IDG portant bons d'enlèvement de

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

	sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne	enregistrement des entrées et sorties par la sureté interne	Faible	produits destinés à la revente (transport par route)
	S'assurer de la conformité des pinces à plomber	Dilution de responsabilité en cas de litige Risque de sortie du produit sans plombage	Faible Moyen	Procédure portant règle d'utilisation des pinces à plomber
Traitement des journées comptable	S'assurer que la journée comptable reflète l'ensemble des mouvements enregistrés dans la journée	Discordance entre le mouvement des produits et les documents comptables.	Moyen	IDG portant journées comptables CSD ou CDD
	S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement	Retard dans le traitement des journées comptables par le département finances du District CBR	Moyen	Suivi contrôle flux produits et trésorerie
	S'assurer que les transferts comptables (BTS) reflètent les quantités physiques prélevées par le CDD	Retard dans l'établissement des BIU Ecart non détecté	Moyen Moyen	IDG règles de gestion des branches : activité carburants « terre »
	S'assurer que le contrôle de la BMS est effectué quotidiennement.	Omission de l'un des documents	Moyen	

1.1.4 Note d'orientation

La note d'orientation permet de définir et de formaliser les axes d'investigations de la mission et ses limites. Elle est tenue avec le responsable d'audit interne et signée par le chef de

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

mission en précisant les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action de la mission d'audit.

Objectifs généraux

Les objectifs généraux de cette mission sont :

-) L'appréciation de l'organisation du centre ;
-) L'évaluation de la maîtrise des opérations de réception, stockage et transfert des produits ;
-) L'évaluation du degré d'application des procédures régissant l'interface CBR/CDD.

Objectifs spécifiques

Nos travaux d'audit seront focalisés sur :

-) Examen de l'organigramme du centre ;
-) Appréciation des conditions de travail.

Vérification que :

-) Les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par des représentants de NAFTAL et de la raffinerie ;
-) Le contrôle de qualité des produits réceptionnés de la raffinerie est effectué ;
-) Les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement ;
-) Les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement ;
-) L'intégrité des stocks et l'existence des états d'inventaires périodiques ;
-) La validité des barèmes de jaugeage des bacs ;
-) La détermination journalière des stocks physiques et des stocks carburants ;
-) Le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement) ;
-) Les sorties des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne ;
-) Les citernes chargées sont plombées ;
-) Les BTS sont signés conjointement par les chefs de centre CBR et CDD ;
-) L'existence et la conformité de l'ensemble des documents des mouvements produits enregistrés dans la journée ;
-) L'arrêté du délai de transmission des journées comptables ;
-) Suivi séquentiel documentaire (BR03, BR010, BTS, BMI) ;
-) Vérification des tâches assignées aux agents de la sureté interne en matière de contrôle.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

1.1.5 Programme de travail

Tableau 3.2 : programme de travail

Action	Technique/ Source	Responsable	Réf Papier de travail	Date de début	Date de fin	Réf, FO
Organisation : Examen l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail (mise en place, pourvoi des postes).	Organigramme du centre carburant Entretien		A-1 A-1-1	24 Fév.	24 Fév.	A-1-1-1
Réception des produits : S'assurer que les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui de SONATRACH. Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement. S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de SONATRACH. S'assurer que les	Consultation des documents justificatifs Entretiens Observation Entretiens Certificat de qualité Entretiens Entretiens		B-1 B-1-1 B-1-2 B-1-3 B-1-4	24Fév. 25Fév. 25Fév. 26Fév.	24 Fév. 25 Fév. 25 Fév. 26 Fév.	B-1-3-1

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement.	Consultation des fiches de suivi et de réceptions					
Stockage des produits :			D-4			
S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement.	Entretiens Consultation des documents de chargement		D-1-1	28 Fév.	28 Fév.	
Vérifier la détermination des stocks physiques des stocks carburants.	Entretiens Consultation des documents justificatifs		D-1-2	28 Fév.	28 Fév.	D-1-2-1
Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs.	Entretiens Consultation des documents justificatifs		D-1-3	28 Fév.	28 Fév.	
S'assurer que les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) sont réalisés.	Vérification des pinces à plomber. Entretiens		D-1-4	28 Fév.	28 Fév.	D-1-4-2
Sortie des produits			D-4			
S'assurer que le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement)	Entretiens Consultation des documents de chargement		D-1-1	28 Fév.	28 Fév.	
S'assurer que les sorties et les entrées des	Entretiens Consultation des documents		D-1-2	28 Fév.	28 Fév.	D-1-2-1

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

produits sont contrôlés et enregistrés par la sureté interne.	Justificatifs.					
S'assurer que les retours de produits se font conformément à la procédure en vigueur.	Entretiens Consultation des documents Justificatifs.		D-1-3	28 Fév.	28 Fév.	
S'assurer de la conformité des pinces à plombe	Vérification des pinces à plomber. Entretiens.		D-1-4	28 Fév.	28 Fév.	D-1-4-2
Traitement des journées comptables			E-1			
S'assurer que la journée comptable reflète l'ensemble des mouvements enregistrés dans la journée.	Entretiens Consultation des documents justificatifs.		E-1-1	03Mars.	03Mars.	
S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement.	Entretiens Consultation du registre des réceptions des journées		E-1-2	03Mars	03Mars	
S'assurer que les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.	Consultation des documents justificatifs		E-1-3	04Mars	04Mars	
S'assurer que les transferts comptables (BTS) reflètent les quantités physiques prélevées par le CDD.	Consultation des documents justificatifs		E-1-4	05Mars	05Mars	

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Section 03 : La réalisation de la mission d'audit interne

La phase réalisation

Cette phase comporte trois étapes principales :

-) La réunion d'ouverture ;
-) Le travail sur le terrain ;
-) La réunion de clôture.

1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture se tient chez l'audité, sur les lieux où la mission d'audit va se dérouler. La réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit pour expliquer les notions de bases sur l'audit, le programme de travail, les objectifs de la mission et aussi la démarche qui sera adoptée par les auditeurs.

2 Le travail sur le terrain

Après la réunion d'ouverture qui nous a réuni avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission, nous avons procédé à des vérifications suivant les objectifs tracés par la direction audit. Nous avons relevé les points forts et les points nécessitant des améliorations. La réalisation de la mission consiste à l'utilisation des documents suivants : la feuille de couverture, la fiche de test, et la fiche d'observation (FRAP).

2.1 La feuille de couverture

La feuille de couverture comporte uniquement l'objectif poursuivi et conclusions, le reste se trouve sur les papiers de travail produits au cours de la tâche. La feuille de couverture permet de suivre de façon synthétique l'état d'avancement du travail sur le terrain et facilite la concertation entre les auditeurs.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Objectif : Examen de l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail.

Conclusion :

- ✓ Seize (16) postes vacants dans l'organigramme ;
- ✓ Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme ;
- ✓ Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires ;
- ✓ Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- ✓ Cumul par le chef de cours des tâches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

2.2 La feuille de test

La fiche de test est un document interne à l'équipe d'audit chargée de la mission. Cette fiche contient la source des informations utilisées pour réaliser le test, les résultats intermédiaires permettant d'aboutir à la conclusion et les résultats du test réalisé.



Feuille de test N°A1.1

Seize (16) postes vacants dans l'organigramme ;

Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme ;

Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires ;

Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;

Cumul par le chef de cours des tâches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Phase réception de produit :



Feuille de test N°B 1.1

Objectif :

-S'assurer que les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui de SONATRACH.

Modalité d'exécution du test :

Entretien avec le chef de service carburant ;

Entretien avec le chef de service exploitation ;

Vérifié :

Le dossier transfert par SONATRACH (bon de transfert raffinerie /bon de réception (BR10) /BMI de conversion code (tonne/volume) de mois d'octobre, Novembre et Décembre 2019.

Résultat :

Existence de bons de transfert (BT) établit au niveau de la raffinerie signé conjointement par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL, reconnaissant les quantités transférées.

Conclusion :

Les quantités de produit réceptionnées font objet d'une reconnaissance contradictoire par les représentants habilités par les deux sociétés (SONATRACH/NAFTAL).



Feuille de test N°B 1.2

Entretien avec le chef de service réception et celui de la gestion ;
Vérifié le jaugeage des bacs avant et après chaque réception ;
Visite effectuée aux bacs de stockage du centre ;
Consulté les registres de quart de réception, les fiches de réception et les fiches de suivi par bac ;
Vérifié l'établissement des bons de réception par rapport aux certificats de transfert de mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2019.

Lors de la réception au niveau du centre Blida, l'agent mouvement produit procède au prélèvement des hauteurs des bacs avant et après chaque réception de produit, les hauteurs sont transcrites sur les registres de quart et de réception (côté et paraphé par le chef de centre), les fiches de réception et les fiches de suivi par bac établies par le chef de service sur lesquels sont mentionnées les quantités réellement réceptionnées en volume apparent, à 15° et en poids ;
Un BR010 est établi sur la base des quantités reçues.
Les B.T sont établis par décade au niveau de la raffinerie ne permettant pas l'établissement des BR10 après chaque transfert.



Feuille de test N°B1.3

Entretien avec le chef de centre et le responsable du laboratoire par intérim ;

Consultation des bulletins d'analyse ;

Visite des lieux (laboratoire d'analyse).

-Les analyses sont effectuées pour les produits réceptionnés sur demande du service exploitation ;

-Les résultats d'analyse sont transcrits sur des bulletins d'analyse ;

-Certains test de conformité ne sont pas réalisés par le laboratoire (gommes actuelles, teneur en plomb, teneur en soufre, indice d'octane méthode recherche MON, indice d'octane méthode recherche RON, doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation).

-Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis au centre ou au district carburant.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks



Feuille de test N° B1.4

Objectif :

-S'assurer que les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement.

Modalité d'exécution du test :

Entretien avec le chef exploitation

Consultation des BMI des écarts sur réception ;

Consultation des documents : fiches de réceptions et fiches de suivi des bacs.

Résultat :

Les écarts sur réception font objet de traitement au niveau du centre, un BMI est établi pour ces écarts qui est approuvés par la branche carburants.

Conclusion :

Les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement ;

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Phase de stockage



Feuille de test N°C1.1

Entretien avec le chef de section exploitation ;
Entretien avec le chef de cour ;
Examen des relevés de jaugeage.

Une (01) prise de jauge est effectuée chaque soir à dix-huit heure (18h00) pour arrêter la journée comptable ;
Les bacs des essences sont jaugés le matin à 06h00 ;
La jauge des bacs est effectuée à 13h00 à la demande de chef de service exploitation ;
Les prises de jauge sont transcrites sur un registre de jaugeage tenu par le chef de cours.

Le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement à 18h00 ;
Transcription des résultats de jauge sur un registre coté et paraphé.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Phase de sortie des produits



Feuille de test N°D1.1

Objectif :

-S'assurer que le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement).

Modalité d'exécution du test :

Entretien avec chef de service carburants et celui de l'exploitation et le chef de la sureté interne et un agent de la sureté interne ;

Observation des opérations de chargement ;

Consultation :

- Des documents de chargement (BTS/BR03/BLF)
- Du programme journalier transmis par le CDD (centre de distribution) ;
- Vérifié la liste des transporteurs transmis par les centres demandeurs de produits au centre.

Résultat :

Des états des transporteurs devront être transmis par le CDD au CDS. Par ailleurs nous avons constaté absence de cet état.

Le chauffeur se présente au poste de la sûreté interne avec un bon d'enlèvement au niveau du CDS ;

Le facturier établit un BTS ou BR03 sur la base du bon d'enlèvement ou la facture, ce dernier est remis à l'OMP pour effectuer le chargement en présence de l'agent de la sureté interne et sécurité industriel ;

En fin de journée tous les documents de chargement sont remis par le chef de cour et l'agent Sureté interne au gestionnaire pour classement dans la journée comptable.

Non établissement des ordres de chargement dans l'opération de chargement et ce depuis le mois de septembre 2018.

Conclusion :

Faiblesse dans le dispositif de contrôle mis en place dans l'opération de chargement des produits à savoir :

- L'opération de chargement des produits pour le CDD n'est pas soumise à un programme journalier qui doit être établi par le CDD.
- Non établissement des ordres de chargement dans l'opération d'enlèvement et cela, depuis le mois de septembre 2018.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks



Feuille de test N°D1.2

Entretien avec un agent et le chef de sureté interne ;

Entretien avec les agents de la sureté interne ;

Consultation du registre de la sureté interne

Contrôle des bons d'enlèvements présentés par les chauffeurs ;

S'assurer que les transporteurs figurent dans la liste des transporteurs transmises par le centre demandeurs de produits ;

Les BTS et les BR03 (sortie) sont enregistrés et contrôlés au niveau de la sureté interne ;

Tenue d'un seul registre au niveau de la sureté interne pour le suivi des mouvements produits des centres carburants et distribution ;

Non archivage des documents (BTS et BR03) au niveau de sureté interne et ce pour les mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2019.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks



Feuille de test N°D1.3

Entretien avec chef de service carburants et celui de l'exploitation et le chef de la sûreté interne et un agent de la sûreté interne ;

Observation des opérations de chargement ;

Vérification des pinces à plomber.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Phase de traitement des journées comptables



Feuille de test N°E1.1

Consultation des documents justificatifs ;

Entretien ;

Traitement des mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2019.

Les journées comptables sont classées au niveau de la gestion (transfert /réception) comportant même les copies des documents de la sûreté interne ;

Les BTS ou les BLF sont accouplés avec le bon d'enlèvement et l'ordre de chargement.

L'examen des documents de la journée comptable a fait ressortir les remarques ci-après :

-) Les ordres de chargement ne sont pas utilisés depuis septembre 2018 ;
-) La mention « saisie » est portée sur les documents de réception et de transfert établis manuellement ;
-) Les BRS sont établis pour l'annulation des BR10 des réceptions physique.

Les BTS retour sont établis pour des :

-) Erreur de saisie ;
-) Retours produits pollués.

-) Classement des documents de la sûreté interne (B.E/BTS/BR03) dans la journée comptable ;
-) Bon archivage des documents de gestion

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

2.3 La feuille d'observation

La fiche d'observation propose une analyse des causes des éventuels dysfonctionnements ainsi que les mesures correctives qui permettraient d'y remédier.

FEUILLE D'OBSERVATION N° A 1.1.1

Référentiel :

Décision portant organisation des dépôts carburants relevant du District carburants Blida ;

Faits :

- ✓ Seize (16) postes vacants dans l'organigramme ;
- ✓ Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme ;
- ✓ Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires ;
- ✓ Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- ✓ Cumul par le chef de cours des tâches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

Cause :

- ✓ Non remplacement des agents retraités et des agents mutés ou affectés ;
- ✓ Postes non prévus par l'organigramme.

Conséquences :

- ✓ Droits de congé annuel et de récupération non apurés ;
- ✓ Risque dilution de responsabilité ;
- ✓ Risque de démotivation du personnel ;
- ✓ Risque de litige avec le personnel.

Recommandations :

- ✓ Prévoir le remplacement des agents mutés ou partie en retraite par des mutations interne,
- ✓ Redéploiement du personnel ou recrutement ;
- ✓ Adapter le nombre d'OMP dans l'organigramme du centre en fonction de l'effectif existant.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

FEUILLE D'OBSERVATION N° B 1.3.1

Référentiel :

IDG portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;

Faits :

- Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure à savoir : Gommages actuelles ; teneur en cendres ; teneur en eau ; soufre total ; teneur en soufre ; teneur en plomb ; teneur en benzène ; indice d'octane méthode recherche RON ; doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ; corrosion lame de cuivre.
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis au niveau du service carburants du District ;

Cause :

- Le laboratoire ne dispose pas de matériels nécessaires pour l'analyse des produits ;
- Les certificats d'analyse sont classés au niveau de la cellule de transfert et ne sont pas récupérés par le service carburant.

Conséquences :

- Risque de commercialisation de produits non conformes.

Recommandations :

- Doter le laboratoire du centre de matériels nécessaires pour l'analyse des produits ;
- Veiller classer une copie des certificats d'analyse au niveau du service carburants du District.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

FEUILLE D'OBSERVATION N° D 1.1.1

Référentiel :

IDG portant bons d'enlèvement de produits destinés à la revente (transport par route).

Fait :

Faiblesses dans le dispositif de contrôle mise en place pour l'opération de chargement des produit qui se traduit par :

- ✓ Non transmission des états de transporteurs par le CDD ;
- ✓ Non établissement des ordres de chargement dans l'opération de chargement et ce depuis le mois de septembre 2018.

Conséquence :

Non application de la l'instruction de gestion IDG portant bon d'enlèvement de produits destinés à la revente.

- ✓ Dilution des responsabilités ;
- ✓ Risque de la non maitrise des enlèvements des produits ;
- ✓ Risque de non fiabilité des stocks.

Recommandations :

Appliquer l'instruction de gestion relative au Bon d'enlèvement de produits destinés à la revente en matière d'établissement des bon de chargement pour chaque facture.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

<p>FEUILLE D'OBSERVATION N° D 1.3.1</p> <p>Référentiel :</p> <p>IDG portant règle d'utilisation des pinces à plomber.</p>
<p>Fait :</p> <p>Utilisation de pinces à plomber non conformes : manque code de cinq chiffres et sigle de NAFTAL.</p>
<p>Conséquence :</p> <p>Dilution de responsabilité en cas de litige ;</p>
<p>Recommandations :</p> <p>Doter le centre en pinces à plomber conformes aux exigences de l'IDG portant sur règle d'utilisation des pinces à plomber.</p>

2.4 La réunion de clôture de la phase réalisation

La réunion doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail a été réalisé.

Les participants : les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture.

Les points à aborder lors de cette réunion sont les suivants :

- Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission.
- Présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audités.
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir de la mission.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission (il ne s'agit pas d'évoquer les difficultés résolues mais les éléments qui ont conduit à limiter la mission initialement prévue).

3 La phase conclusion

Elle comporte quatre étapes principales :

- Le projet de rapport ;
- La réunion de validation ;
- Le rapport final ;
- Le suivi des recommandations ;

Dans cette phase on a rédigé un projet de rapport d'audit pour permettre la validation générale lors de la réunion de clôture afin d'aboutir au rapport d'audit en état final.

3.1 Le projet de rapport

Confidentiel



Projet de rapport d'audit interne

Audit de la gestion des stocks

Destinataire : M. Le Directeur du district carburant Blida

Directeur centrale d'audit

Code de la mission :

Mois :

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

I M P O R T A N T

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- il contient des informations confidentielles ;
- son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

PROJET RAPPORT D'AUDIT INTERNE N°01

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

Sommaire

I.	<i>Introduction</i>	03
II.	<i>Objet de la mission</i>	03
III.	<i>Périmètre</i>	03
IV.	<i>Résultats</i>	04
VIII-	<i>Cahier des recommandations</i>	10
	PROJET RAPPORT D'AUDIT INTERNE N°.....	02

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

I- Introduction

En exécution du plan d'audit 2020, une mission d'audit des processus d'activités de centre carburants Blida été effectuée du 24/02 au 07/03/2020.

L'équipe d'audit est composée de :

- x Auditeur.
- y, Auditeur.

II- Objectif de la mission

La mission a pour objectif, l'évaluation du degré d'application des procédures en vigueur en matière de gestion des stocks.

III- Périmètre de la mission :

Le périmètre de la mission a concerné la période du 3 èmetrimestre 2019.

PROJET RAPPORT D'AUDIT INTERNE N°03

IV- Résultats

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

A L'issu de la mission, il a été relevé les points forts ci-après

- Les quantités de produit réceptionnées font objet d'une reconnaissance contradictoire par les représentants habilités par les deux sociétés (SONATRACH/NAFTAL).
- Transfert des BT chaque décade (10 jours) par la raffinerie.
- Les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat de traitement.
- Le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement à 18h00 ;
- Les certificats de jaugeage des bacs du centre sont valides.
- Contrôle satisfaisant au niveau de la sûreté interne.
- Classement des documents de la sûreté interne (B.E/BTS/BR03) dans la journée comptable ;
- Bon archivage des documents de gestion.

PROJET RAPPORT D'AUDIT INTERNE N°.....04

Cependant, il a été relevé des faits nécessitant des actions d'amélioration, à savoir :

- seize (16) postes vacants dans l'organigramme ;
- Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme ;
- Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires ;
- Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- Cumul par Le chef de cour des taches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme ;
- Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure en vigueur ;
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis au niveau du service carburant du District.
- Utilisation de pinces à plomber non conformes : manque code de cinq chiffres et sigle de NAFTAL.

PROJET RAPPORT D'AUDIT INTERNE N°.....05

3.2 La réunion de validation

Une réunion est tenue avec le responsable d'audit pour valider le projet de rapport, les participant dans cette réunion sont les même que ceux de la réunion d'ouverture.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

L'ordre de jour est l'examen du projet de rapport d'audit, approbation des recommandations et la détermination du programme de suivi des recommandations. Lorsque le projet de rapport est envoyé au district, on attend 15 jours pour répondre, s'il y a pas de réponse, le projet de rapport sera définitif.

3.3 Le rapport définitif

Le rapport définitif se présente de la même manière que le projet de rapport avec une synthèse de la mission.

a) Synthèse

En exécution du plan annuel d'audit de l'année 2020, une mission d'audit des processus d'activités du centre carburant Blida a été effectuée du 24/02 au 07/03/2020.

Cette mission a été réalisée par : Monsieur, Chargé de mission audit et Monsieur, Auditeur principal.

Les objectifs généraux assignés à cette mission consistaient à s'assurer que les activités du centre sont maîtrisées. Ces objectifs ont été expliqués lors de la réunion d'ouverture tenue avec les responsables du district en date du 24/02/2020.

Les travaux d'audit ont porté sur l'organisation du centre, le mouvement produits, le traitement des journées comptables et la sûreté interne. Le périmètre de vérification a été arrêté pour les mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2019.

Les vérifications opérées ont permis d'identifier des axes d'amélioration liés :

- ✓ A l'organisation du centre ;
- ✓ A la conformité des réceptions comptables ;
- ✓ Au contrôle de la qualité des produits réceptionnés ;
- ✓ Au renforcement du dispositif de contrôle mis en place pour l'opération de chargement des produits.

Les points cités ci-dessus ont été discutés et validés avec le management de l'entité auditée lors de la réunion qui s'est tenu le 07/03/2020.

Des recommandations ont été émises par l'équipe d'audit pour lesquelles les responsables du District se sont engagés à les mettre en œuvre en collaboration avec leur hiérarchie.

b) Introduction : est la même dans le projet de rapport.

c) Résultat d'audit : sont les mêmes mentionnées dans le projet de rapport.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

d) Cahier des recommandations

3.4 Le suivi des recommandations

L'état des actions de progrès communiqués régulièrement à la direction les suites données aux recommandations formulées par l'audit et éventuellement les résultats obtenus par les par les actions correctives des audités

Cette mission d'audit nous a permis de voir le rôle que joue l'audit interne dans le renforcement du contrôle interne et par conséquent l'efficacité de processus de gestion des stocks qui permet, par la maîtrise des procédures, d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise dans sa totalité.

Conclusion du chapitre

Au terme de notre mission d'audit sur la fonction de gestion des stocks au niveau de NAFTAL, il nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière.

Chapitre 03 : L'audit interne du processus de gestion des stocks

A cet effet, Notre mission s'est déroulée en trois phases (préparation, réalisation et conclusion) dans le but d'identifier et d'analyser des risques, nous avons constaté les différents dysfonctionnements liés à la procédure de gestion des stocks pour lesquelles et proposer quelques recommandations et solutions pour y remédier, ayant pour objectif la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

De ce fait l'apport de l'audit interne à l'amélioration de rendement du processus de gestion des stocks de l'entreprise est prouvé suite à la prise en charge des différents recommandations formulées dans le rapport d'audit ;

Après l'établissement des recommandations, la prise de décision est effectuée soit par le top management de l'entreprise, soit par les directeurs opérationnels.

Ce qui aide l'entreprise à éviter des dysfonctionnements et des pertes qui influent négativement son rendement.

Conclusion générale

Conclusion générale

Face aux turbulences de l'environnement qui peuvent mettre la performance de l'entreprise en danger, l'audit interne constitue une réponse jugée pour évaluer l'organisation et améliorer sa capacité d'adaptation à cet environnement.

L'audit interne permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, sa finalité étant de contribuer à améliorer le rendement de l'entreprise.

Notre travail de recherche vise à démontrer l'importance de l'audit interne dans l'amélioration de rendement du processus de gestion des stocks de l'entreprise, à travers l'analyse de la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la mission d'audit interne contribue-elle à l'amélioration de rendement du processus de gestion des stocks ? ».

Le travail effectué au sein de NAFTAAL nous a permis d'avoir une vision générale sur l'audit interne et sur la conduite d'une mission d'audit interne et les outils et techniques employées dans le cadre de cette mission par l'auditeur interne afin d'aboutir à des résultats pertinents.

A la fin de notre mission au sein de NAFTAAL, on a pu confirmer ou infirmer les hypothèses qu'on s'est fixé au départ.

Test des hypothèses de recherche

- Hypothèse 1 : « Il existe un système de contrôle interne au sein de l'entreprise ».

Existence d'un système de contrôle interne au sein de NAFTAAL, qui répond à la définition de référentiel COSO, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

- Hypothèse 2 : « La performance d'une entreprise est assurée principalement par la mise en place d'une structure d'audit interne efficace ».

En effet cette hypothèse est confirmée ; l'audit interne contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les structures examinées. Ainsi, il met à la disposition de l'équipe dirigeante de NAFTAAL les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé.

Conclusion générale

- Hypothèse 3 : « L'audit interne est un dispositif qui assure le conseil et le suivi des recommandations, qui permet d'améliorer le rendement de l'entreprise NAFTAL SPA».

L'audit interne est une activité indépendante qui donne à une entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et apporte des conseils pour mieux les réaliser et permet d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise ce qui est le cas au niveau de NAFTAL à travers un système de contrôle interne fiable, qui comprend des procédures d'accomplissement des tâches diffusées aux différents agents de l'entreprise, ainsi qu'à travers un management des risques et le suivi de leurs évolutions et son aide à la prise de décision et la gouvernance de l'entreprise dans sa totalité. Cela confirme notre troisième hypothèse.

Principaux résultats de recherches

La mission d'audit interne au sein de NAFTAL, a permis de relever les dysfonctionnements suivants :

-)] Mal organisation des dépôts carburants et non adaptation le nombre d'OMP dans l'organigramme du centre en fonction de l'effectif existant;
-)] Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure en vigueur ;
-)] Non application de la l'instruction de gestion IDG portant bon d'enlèvement de produits destinés à la revente ;
-)] Non utilisation des pinces à plomber conforme aux exigences de l'IDG de NAFTAL.

Recommandations

Afin d'améliorer la rentabilité du processus de gestion des stocks de l'entreprise NAFTAL, nous avons proposé quelques recommandations que nous trouvons utiles pour corriger les dysfonctionnements constatés :

-)] Reconstituer le personnel et revoir la répartition des tâches et responsabilités ;
-)] Respecter les réglementations régissant le contrôle des biens réceptionnés ;
-)] Renforcer le dispositif de contrôle relatif au Bon d'enlèvement de produits destinés à la revente en matière d'établissement des bons de chargement pour chaque facture ;
-)] Respecter la règle d'utilisation des pinces conformes aux exigences de l'IDG de NAFTAL.

Conclusion générale

Limites de la recherche

- Nous n'avons pas pu s'approfondir dans l'analyse du processus de gestion des stocks, vu la diversité et la multiplicité de ses composants qui exigent plus de temps.
- Manque de documents justificatifs, car nous n'avons pas pu avoir accès aux différents documents nécessaires à notre mission à cause de la confidentialité des documents internes de l'entreprise.

Perspectives de recherches

Le présent travail permet d'ouvrir d'autres axes de recherche pour s'approfondir dans la thématique étudiée, entre autres :

- Audit des marchés publics ;
- Audit de la gestion budgétaire des approvisionnements ;
- Audit d'approvisionnement.

Bibliographie

Bibliographie

A. Ouvrage

- J BERTIN Élisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, Edition Eyrolles, Paris, France ,2007.
- J BLONDEL François, **gestion de production : Comprendre les logistiques de gestion industrielle pour agir**, édition n°4, Dunod, Paris, France, 2005.
- J DARSA Jean-David, **les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ?**, GERESO, France, 2013.
- J DR BOUHADIDA. M, **Audit interne aspects théorique et pratiques**, édition pages bleues, Alger, Algérie, 2017
- J FRATTA Hervé, MASSELIN Jean-Luc, MADERS Henri-pierre, **les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent** ,1^{er} Edition, Eyrolles, Paris, France, 2014.
- J GERARD Valin, J.-F. GAVANOU, C. GUTTMANN & J. Le VOURCH, **Controlor& Auditeur**, édition DUNOD, Paris, France, 2006.
- J GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, **Management de la production**, édition n°4, DUNOD, Paris, France, 2013.
- J IFACI, **Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, 1^{er} Edition, Eyrolles, Paris, France 2015
- J KHELASSI Réda, **Le control interne des organisations**, Edition Houma, Alger, Algérie, 2013.
- J MIKOLAAlain, **audit et commissariat aux comptes**, édition n°12 E-ETHEQUE, Paris, France, 2014.
- J RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 7^{eme} Edition, Eyrolles, Paris, France, 2010.
- J ROBERTObert, MAIRESSEMarie-Pierre, **comptabilité et audit manuel et application** ,2^{eme} Edition, DUNOD, Paris, France, 2009.
- J SARDIAntoine, **Audit et contrôle interne bancaire**, Edition afges, Paris, France, 2002.
- J SCHICK Pierre, **Mémento d'audit interne**, DUNOD, Paris, France, 2007.

Bibliographie

J VANDEVILLE Pierre, **l'audit qualité-sécurité-environnement**, édition AFNOR, Paris, France, 2001.

B. les travaux universitaires

J CHEFAOUI Abdelhakim, LATRACHE Abdallah, **apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise**, cas SPA LABELLE, bejaya ,2016

J CHEKROUNMeriem, **le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes** ,thèse de doctorat LMD, Tlemcen, 2013,

J ZIANI Abdelhak, **le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise, cas d'entreprises algériennes**, thèse de doctorat LMD, Tlemcen, 2014.

C. Revue et article

J BenhayounSadafi. M. A, **L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor** » Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001

D. Web graphie

J <https://www.ifaci.com>, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf

J <https://www.amf-france.org/L-AMF/Missions-et-competences/Presentation>

J <https://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne>

J <http://bibliotheque.pssfp.net> « Audit interne, indépendance au sein du secteur public »

J <https://www.cairn.info/l-audit-social--9782130608158-page-13.htm>,

J https://www.memoireonline.com/10/06/248/m_audit-ressources-humaines3.html

J <https://www.etudier.com/dissertations/Audit-Op%C3%A9rationnel/236493.html>

J <https://chapters.theiaa.org/montreal/ChapterDocuments/IPPF%202011.pdf>

J <https://stockage.ooreka.fr/comprendre/gestion-stocks>

J <https://studylibfr.com>, GBEDENOU Brada Tsimayo, audit du processus de gestion des stocks, centre Africain d'études supérieures en gestion, Sénégal, 2015.

J <https://www.memoireonline.com>. Saadou Dominique Yoda, Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés la gestion des stocks, Centre africain d'études supérieures en gestion, Sénégal, 2009.

Les annexes



الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية

SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION
DE PRODUITS PETROLIERS NAFTAL SPA au capital de 15 650 000 000 DA

CHARTRE DE DELEGATION DE POUVOIRS


INSTRUCTION DE GESTION N° 068.523 R19 FIN 02

Direction Générale

Avril 2017

SIÈGE SOCIAL : Route des Dunes - Chéraga - Alger Tél : 021 38 13 13 Téléfax : 021 38 19 19



 Direction Générale	INSTRUCTION DE GESTION	
	Numéro	076 528 R1
	Date d'émission	1 ^{er} janvier 2001
	Date de mise en vigueur	1 ^{er} janvier 2001
	Date de Révision	juillet 2008
	Structure Emettrice	DC PCG
	Nombre de pages	11
Annexes	Néant	

OBJET : GESTION DE LA TRESORERIE.

1. BUT :

La présente IDG a pour but d'édicter les règles à observer en matière de contrôle permanent des opérations financières.

Elle constitue un outil de référence pour la structure finances et comptabilité en général et les comptables affectés à la gestion de la trésorerie en particulier.

2. RESPONSABILITÉS :

Quel que soit le lieu où ils exercent leurs fonctions, les comptables sont personnellement et pécuniairement responsables de la tenue de la comptabilité, de la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents de comptabilité.

Ils sont personnellement et pécuniairement responsables des fonds et valeurs qu'ils détiennent et plus généralement de tout maniement de fond et mouvement des comptes de disponibilité.


Aucune sanction ne peut être prise contre un comptable s'il est établi que les ordres auxquels il a refusé d'obéir étaient de nature à engager sa responsabilité personnelle et pécuniaire de comptable.

3. RAPPEL DES PRESCRIPTIONS RELATIVES À L'ENGAGEMENT, A LA RECEPTION A L'ORDONNANCEMENT ET AU PAIEMENT :

L'instruction de gestion FIN 02 RXX N°068 523 (dernière version) précise les dispositions en matière d'engagement, de réception, d'ordonnancement et de paiement, ainsi que les pouvoirs de chaque responsable.

Ces dispositions, rappelées ci-après, doivent être respectées scrupuleusement :

Les annexes

		Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers NAFTAL SPA AU CAPITAL DE 40.000.000.000 00 R.C 99 B 9691 Route des Dunes Chéraga B.P. 73 (Wilaya d'Alger)		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> B				
		ACCUSE DE RECEPTION						
Reçu de :		N° du document de Référence : 009		Date de la Réception <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>				
		Autre : Transporteur N° du Véhicule :		Nature de l'opération Entré en stock = 1 Frais de Gestion = 2 <input type="checkbox"/> Immobilisation = 3 Facturer à tiers = 4		Code du régime douanier Droits pleins = 1 <input type="checkbox"/> Droits Réduits = 2 Sous Douane = 3		
Désignation de la Marchandise, du Matériel ou des Services		Code	Code UM	EMBALLAGES Type Nombre Code		Quantité Unités	MONTANT	
							1	
							2	
							3	
							4	
							5	
							6	
Observations :								
Reçu conforme par :		Entré en Stock par :		DOCUMENT Avoir N° <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		PREPARE PAR		DATE

019 orig. Fournisseur - 1. SGC Financ. comptab - 2. centre Réception. (Bon livr. - contrôle stock) - 3. pers. qui a Récept IMPNAFTAL

Les annexes



Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers
Route des dunes BP 73, Chéragua, Alger - R.C 99 B 9631

UNITE :
MAGASIN :
ORIGINE :

FOURNISSEUR
N° Facture
N° Commande
Date de Réception

IMPORTATION

INTER UNITE

ACHAT LOCAL

RENOVATION

BON D'ENTREE EN MAGASIN

MONNAIE D'ORIGINE : MONTANT EN DINARS :

MONTANT EN DEVISE : MONTANT TOTAL EN DINARS :

DROIT DE DOUANE : D D / MONTANT FACTURE :

DESIGNATION	U M	QUANTITE	PRIX UNITAIRE EN DINARS Y COMPRIS D D	MONTANT EN DINARS Y COMPRIS DROIT DOUANE


MONTANT TOTAL EN DINARS Y COMPRIS DROIT DE DOUANES

MONTANT EN LETTRES :

DE MARCHEUR	MAGASINIER	RESPONSABLE FICHE DE STOCKS
NOM	NOM	NOM
DATE	DATE	DATE
<u>Signature</u>	<u>Signature</u>	<u>Signature</u>
.....

Les annexes

<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	FICHE DE STOCK	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
---	-----------------------	---




Produit	Code	Stock d'Alerte
Emballage	Code	Quantité commander

Mouvement		Entrées	Sorties	Stock Théorique	Stock Réel	Ecart +	Ecart -	Cumul Entrées	Cumul Sortie
Date	N° du B.L.F (Entrées)								
	Report ou	Inventaire							

314
Imp.NAFTAL

Les annexes

										سند تسجيل FICHE D'ENREGISTREMENT									
DIRECTION : _____ مديرية										FOURNISSEUR : _____ المورد									
UNITE : _____ وحدة										PAGE : _____ صفحة									
1 4	5 8	7 9	10 15	16 22	23 29	30	1 4	5 8	7 9	10 15	16 22	23 29	30						
CODE CARTE		CONF. LOT		UNITÉ COMPTABLE		NUMERO FE		Type Fiche		CODE TIERS		COMPT. GENERAL		F.T.					
F R 3 0								9											
MONTANT EN DINARS								S	MONTANT DEVISES										
1 4	5 8	7 9	10 15	16 22	23 29	30	1 4	5 8	7 9	10 15	16 22	23 29	30						
CODE CARTE		REFERENCE DOCUMENT FOURNISSEUR				REF. DOCUMENT D'ENGAGEMENT				DEPART. RESPONS.									
F R 3 2																			
DEPARTEMENT FINANCES																			
LICEN	C. GENERAL	C. ANALYTIQUE		DEBIT		CREDIT													
17 18 19	20 21 22	23 24	25 26	27 28	29 30	31 32	33 34	35 36	37 38	39 40	41 42	43 44	45 46						
0 1																			
0 2																			
0 3																			
0 4																			
0 5																			
0 6																			
0 7																			
0 8																			
0 9																			
1 0																			
TOTAUX																			
COMPTABILISE PAR قيدها																			
NUM		الاسم																	
DATE		بتاريخ																	
SIGNATURE		الأعضاء																	
VISA																			
CONTROLE PAR دققها																			
NOM		الاسم																	
DATE		بتاريخ																	
SIGNATURE		الأعضاء																	
VISA																			
VERIFICATEUR المراقب																			
NOM		الاسم																	
DATE		بتاريخ																	
SIGNATURE		الأعضاء																	
VISA																			
LIQUIDATEUR الأمر باصرف																			
NUM		الاسم																	
DATE		بتاريخ																	
SIGNATURE		الأعضاء																	
VISA																			
ORDONNATEUR الأمر بالدفق																			
NOM		الاسم																	
DATE		بتاريخ																	
SIGNATURE		الأعضاء																	
VISA																			
REFERENCES DU REGLEMENT																			
CHEQUE / VIREMENT N° : _____							OBSERVATIONS : _____												
DATE DU REGLEMENT : _____							ملاحظات												
REGISTRE DE TRESORERIE N° : _____																			
VISA _____																			

Les annexes

	<h2 style="margin: 0;">DEMANDE DE PAIEMENT</h2> <p style="margin: 0;">NAFTAL Route des Dunes Chéraga - ALGER R.C. 99 B 9691</p>	CDF <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td></tr></table> N° <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td></tr></table>										
A : NOUS VOUS PRIONS DE BIEN VOULOIR :		DATE <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td><td style="width: 15px; height: 15px;"></td></tr></table>										
<input type="checkbox"/> EFFECTUER UN VERSEMENT AU COMPTE N° BANQUE/C.C.P. : <input type="checkbox"/> REDIGER UN CHEQUE												
A L'ORDRE DE : _____												
EN REGLEMENT DE : _____												
MONTANT EN LETTRES : _____												
COMMUNICATION VERBEE PAR :	Méthode Paiement	Compte Général		Sous Compte	Fonction	Code de Centre de frais	Montant en Chiffres					
SOLLICITE PAR :	APPROUVE PAR :	APPROUVE PAR :	ACTION									
Lb :	Titre :	Titre :	Virement N° Chèque N° Par Le :									
208	1° Casier - 2° Dossier Fournisseur ou Apprêté(e) - 3° Dossier / Choro Centre de Frais						IMP. NAFTAL					

Table des matières

Table des matières

Dédicace	
Remerciements	
Sommaire	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des annexes	VI
Résumé.....	VII
Introduction générale	A
Chapitre 01 : Cadre théorique de l’audit interne.....	1
Section 01 : introduction au contrôle interne	3
1 Définition du contrôle interne	3
2 Cadre de référence du contrôle interne.....	4
2.1 Le COSO 1.....	4
2.2 Le COSO 2.....	5
2.3 Le COCO	5
2.4 L’AMF.....	5
3 Les objectifs du contrôle interne	6
3.1 La protection des actifs	6
3.2 La fiabilité et l’intégrité des informations financières et opérationnelles.....	6
3.3 Le respect des lois, règlements et contrats.....	7
3.4 L’efficacité et efficience des opérations	7
4 Les acteurs du contrôle interne et leur responsabilité	7
4.1 Le conseil d’administration.....	7
4.1.1 Le COSO	7
4.1.2 Le COCO	8
4.1.3 Le Turnbull	8
4.1.4 Le CDR AMF	8
4.2 Le comité d’audit	8
4.2.1 Le COSO	8
4.2.2 L’AMF.....	8
4.3 Le management	9
4.3.1 Le COSO	9
4.3.2 Le COCO	9

Table des matières

4.3.3	Le Turnbull	9
4.3.4	CDR AMF	9
4.4	Les cadres financiers	9
4.5	Les autres membres du personnel	10
4.5.1	Le COSO	10
4.5.2	Le COCO	10
4.5.3	Le Turnbull	10
4.5.4	Le CDR AMF	10
4.6	Les auditeurs internes.....	10
4.6.1	Le COSO	10
4.6.2	Le Turnbull	11
4.6.3	Le CDR AMF	11
4.7	Les tiers	11
5	Les composantes du contrôle interne	11
5.1	L'environnement du contrôle interne.....	11
5.1.1	Intégrité et éthique	12
5.1.2	Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilités	12
5.1.3	Compétences.....	12
5.1.4	Philosophie et style de management.....	12
5.2	Évaluation des risques.....	12
5.3	Activités de contrôle	13
5.4	Information et communication.....	13
5.5	Pilotage.....	13
Section 02 : généralité sur l'audit interne.....		13
1	Historique de l'audit interne.....	13
2	Définition de l'audit interne	15
3	Les caractéristiques de l'audit interne	16
4	L'objectif de l'audit interne.....	18
5	Le rôle de l'audit interne	19
6	La typologie de la fonction d'audit interne	19
6.1	En fonction de domaine d'investigation de la mission	19
6.1.1	L'audit social	19
6.1.2	Audit qualité	20
6.1.3	Audit thématique	20

Table des matières

6.2	En fonction de l'objectif de la mission	20
6.2.1	L'audit de conformité et/ou de régularité	20
6.2.2	L'audit de l'efficacité	21
6.2.3	L'audit de management :	21
6.3	En fonction de domaine d'intervention de l'auditeur	21
6.3.1	L'audit financier	21
6.3.2	L'audit opérationnel.....	22
7	L'organisation et le rattachement de la fonction d'audit interne.....	22
7.1	L'approche organisationnelle de la fonction d'audit interne	22
7.1.1	L'organisation centralisée de l'audit interne	22
7.1.2	L'organisation décentralisée de l'audit interne.....	24
7.2	Le rattachement de la fonction d'audit interne	25
Section 03 : cadre référentiel d'audit interne		26
1	Le code de déontologie de l'audit	26
1.1	Les principes	26
1.1.1	Intégrité.....	26
1.1.2	Objectivité.....	27
1.1.3	Confidentialité	27
1.1.4	Compétence	28
1.2	Les règles	28
2	Les normes internationales d'audit interne	28
Chapitre 02 : Diagnostic du processus de gestion des stocks		33
Section 1 : généralités sur la gestion des stocks.....		35
1	Aperçu sur des stocks	35
1.1	Définition des stocks	35
1.2	L'utilité du stock	35
1.3	La typologie des stocks	36
1.4	Les inconvénients du stock	37
2	Définition et les objectifs de la gestion des stocks.....	37
2.1	Définition de la gestion des stocks.....	37
2.2	Les objectifs de la gestion des stocks :	37
Section 02 : processus de gestion des stocks.....		38
1	La démarche du processus de gestion des stocks	38
1.1	L'expression du besoin	38

Table des matières

1.2	La réception des livraisons.....	39
1.3	La protection des stocks	39
1.3.1	Le suivi des niveaux des stocks	40
1.3.2	Le rangement des stocks	40
1.4	Le traitement comptable des stocks	41
1.5	La sortie des stocks	41
1.6	L'inventaire physique de stocks.....	42
1.7	La valorisation et la dépréciation des stocks.....	42
2	Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks.....	43
2.1	Les risques liés à l'expression du besoin	43
2.2	Les risques liés à la réception des livraisons.....	44
2.3	Les risques liés à la protection des stocks.....	44
2.4	Les risques liés au traitement comptables des stocks	44
2.5	Les risques liés aux sorties des stocks	45
2.6	Les risques liés à l'inventaire physique des stocks	45
2.7	Les risques liés à la valorisation et la dépréciation des stocks :	45
Section 03 : La démarche d'une mission d'audit interne		46
1	Définition d'une mission d'audit.....	46
1.1	Le champ d'application.....	46
1.1.1	L'objet.....	47
1.1.2	La fonction.....	47
1.2	La durée.....	47
2	Les outils de la mission d'audit.....	48
2.1	Les outils d'interrogations	48
2.1.1	Les sondages statistiques (ou échantillonnages).....	48
2.1.2	L'interview ou l'entretien	49
2.1.3	Les outils informatiques	50
2.1.3.1	Les outils de travail de l'auditeur	50
2.1.3.2	Les outils de réalisation des missions	50
2.1.3.3	Les outils de gestion du service	51
2.1.4	Vérifications, analyses et rapprochement divers	51
2.2	Les outils de description	52
2.2.1	L'observation physique	52
2.2.2	La narration.....	53

Table des matières

2.2.2.1	La narration par l'audité	53
2.2.2.2	La narration par l'auditeur	53
2.2.3	L'organigramme fonctionnel	53
2.2.4	La grille d'analyse des tâches	54
2.2.5	Le diagramme de circulation des documents (flow chart).....	55
3	Le déroulement d'une mission d'audit interne.....	56
3.1	La phase de préparation	57
3.1.1	Le droit d'accès : Lettre ou l'ordre de mission.....	57
3.1.2	Le plan d'approche	58
3.1.2.1	La prise de connaissance du domaine audité	58
3.1.2.2	La décomposition en objets auditables	59
3.1.2.3	Prise de conscience des risques et opportunité d'amélioration.....	60
3.1.3	Le tableau des risques	60
3.1.4	Le rapport d'orientation	62
3.2	La phase de réalisation	63
3.2.1	La réunion d'ouverture	63
3.2.2	Le programme de vérification ou programme de travail	64
3.2.3	La feuille de couverture	65
3.2.4	La feuille de révélation et d'analyse de problème	65
3.3	La phase conclusion	66
3.3.1	L'ossature du rapport	66
3.3.2	Le compte rendu final au site.....	67
3.3.3	Le rapport d'audit interne	67
3.3.3.1	Le projet du rapport d'audit	67
3.3.3.2	La réunion de validation (réunion de clôture)	67
3.3.3.3	Le rapport définitif.....	68
3.3.4	Le suivi du rapport d'audit interne	68
Chapitre 03	: L'audit interne du processus de gestion des stocks.....	70
Section 1	: présentation de l'entreprise NAFTAL.....	72
1	Carte d'identité de l'entreprise NAFTAL	72
2	L'organisation structurelle de l'entreprise NAFTAL.....	72
Section 02	: prise de connaissances du domaine à audité	74
1	Déroulement de la mission d'audit.....	74
1.1	Phase préparation	74

Table des matières

1.1.1	La lettre de mission.....	74
1.1.2	La prise de connaissance du domaine audité (gestion des stocks)	75
1.1.2.1	Description de processus de gestion des stocks.....	76
1.1.3	Tableau des risques.....	78
1.1.4	Note d'orientation.....	80
1.1.5	Programme de travail.....	82
Section 03 : La réalisation de la mission d'audit interne		85
1	La réunion d'ouverture	85
2	Le travail sur le terrain	85
2.1	La feuille de couverture	85
2.2	La feuille de test.....	86
2.3	La feuille d'observation	97
2.4	La réunion de clôture de la phase réalisation.....	100
3	La phase conclusion	101
3.1	Le projet de rapport.....	101
3.2	La réunion de validation	105
3.3	Le rapport définitif.....	106
3.4	Le suivi des recommandations	107
Conclusion générale.....		109
Bibliographie.....		113
Les annexes.....		i
Table des matières.....		I