

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**  
**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

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

**Spécialité : *Contrôle de Gestion***

**Thème :**

**Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la  
performance de l'entreprise**  
**« Cas : *La fonction gestion des stocks de la SONATRACH* »**

**Présenter par:**

**M<sup>r</sup>: Yahiat Houssam Tahar**

**Encadreurs:**

**M<sup>r</sup>: Maabout Mohamed Zakaria**

**M<sup>r</sup>: Hbayna Mohamed**

**Lieu de stage : La Direction audit et conformité de la SONATRACH (Hydra)**

**Année universitaire : 2016/2017**

## DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail :

A ma chère famille

***MA MÈRE ET MON PÈRE***

***SALIMA ET NASSIM***

***ARIDJ ET RITADJ***

***ABDELGHANI ET MERIEME***

***AKRAM***

A mon frère Mr. Hbayna Mohamed

A mes très chers amis : Héro, KABKAB, El hadj, l'Kehal

A mes amis de l'ESC

## REMERCIEMENTS

Le plus grand merci à Dieu, le tout puissant qui  
nous illumine notre chemin.

Nous tenons à présenter nos sincèrement à notre  
encadreur, *Mr. MAABOUT* pour son soutien.

Notre sincère à tous les enseignants de l'ESC qui nous  
ont armés afin de pouvoir mener à bien notre  
recherche.

Un grand merci également à notre promoteur,

*Mme. ZENOUN SAMIA*

## Résumé :

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, le chef d'entreprise, est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'audit interne, qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont «sous contrôle» et qu'elles contribuent donc à la réalisation des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et de proposer les recommandations.

Dans ce modeste travail nous avons essayé d'apparaître le rôle de cette fonction dans l'amélioration de la performance des entreprises.

**Mots clés :** audit interne, performance, risque, système de contrôle.

## ملخص:

في بيئة متزايدة الاضطراب، و متغيرة باستمرار، يعمل المدير مع مساعديه على التحكم في تسيير و تنظيم مؤسسته.

توفر وظيفة المراجعة الداخلية، وهي أداة لإدارة نظام الرقابة الداخلية في هذا الصدد على التأكيد بأن العمليات التي يقوم بها، وبان القرارات التي يتخذها صاحب المؤسسة هي تحت والقواعد و .السيطرة، وأنها تساهم في تحقيق أهداف الشركة، بناءً على الإجراءات والقوانين التوصيات المقترحة

في هذا العمل المتواضع حاولنا أن نظهر دور هذه الوظيفة في تحسين أداء الشركة.

## Table des matières

<b>I. Liste des abréviations</b>	
<b>II. Liste des Tableaux</b>	
<b>III. Liste des Figures</b>	
<b>Introduction Générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de l’audit interne</b>	
Introduction .....	4
<b>Section1 : Le contrôle interne</b>	
1. Historique et définition du contrôle interne .....	5
1.1. Historique du contrôle interne .....	5
1.2. Les définitions du contrôle interne .....	5
2. Les objectifs et conditions de contrôle interne .....	7
2.1. Les principaux objectifs du contrôle interne .....	7
2.2. Les conditions d'un bon contrôle interne .....	7
3. Les limites du contrôle interne .....	8
<b>Section 2 : l’audit interne</b>	
1. Evolution et définition de l’audit interne .....	9
1.1. Evolution historique .....	9
1.2. Définition de l’audit interne .....	10
2. Les principes et objectifs de l’audit interne .....	12
2.1. Caractéristiques de la fonction audit interne .....	12
2.2. Objectifs de l’audit interne .....	12
2.3. Les normes de l’audit interne .....	13
2.4. Les forme de l’audit interne .....	15
3. Les outils de l’audit interne .....	16
3.1. Les outils d'interrogation .....	17
3.2. Les outils de description .....	20
<b>Section 03 : La fonction d’audit interne et les fonctions proches</b>	
1. L’audit externe et le consulting externe .....	23
1.1. L’audit interne et l’audit externe (comptable et financier) .....	23
1.2. L’audit interne et le consulting externes .....	24
2. Le contrôle de gestion et le contrôle interne .....	24
2.1. L’audit interne et le contrôle de gestion .....	24
2.2. L’audit interne et le contrôle interne .....	26
3. La fonction de qualité et le risque management .....	27
3.1. Audit interne et la fonction qualité .....	27
3.2. Audit interne et risque management .....	28
Conclusion .....	30

## Chapitre 2 : L'audit interne et l'entreprise

Introduction .....	31
<b>Section1 : La performance et l'entreprise</b>	
1. Notion sur l'évaluation .....	32
2. Le concept de la performance .....	33
3. Analyse de la performance d'un processus .....	35
4. Typologie de la performance .....	36
4.1. La performance organisationnelle .....	36
4.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle .....	37
4.3. La performance humaine .....	38
<b>Section 2 : le cycle d'approvisionnement</b>	
1. la fonction approvisionnements .....	40
2. La phase achat .....	42
2.1. Définitions de la fonction achat .....	42
2.2. La typologie des achats .....	42
2.3. Les missions de la fonction Achats .....	43
3. La phase gestion des stocks .....	43
3.1. Définitions de la gestion des stocks .....	43
3.2. Les objectifs de la gestion des stocks .....	44
3.3. Les difficultés de la gestion des stocks .....	44
3.4. Les risques liés au service gestion des stocks .....	45
<b>Section 03 : La méthodologie d'une mission d'audit</b>	
1. Le déroulement d'une mission d'audit .....	47
1.1. Phase de préparation .....	48
1.2. La phase de réalisation .....	51
1.3. La phase de conclusion .....	53
2. Le risque et la mission d'audit .....	54
3. La déontologie .....	56
3.1. Le code de déontologie .....	56
3.2. La Charte de l'auditeur interne .....	57
Conclusion .....	58

## Chapitre 3 : La pratique de l'audit interne au sein de SONATRACH

Introduction .....	59
<b>Section1 : Présentation de la SONATRACH</b>	
1. Présentation générale .....	60
2. Missions principales de la société SONATRACH .....	61
3. Organisation générale de la Société SONATRACH .....	61
3.1. La Direction Générale .....	62
3.2. Les structures fonctionnelles .....	62
3.3. Les Activités Opérationnelles .....	63
<b>Section 2 : La Direction Audit et Conformité</b>	
1. Historique et Présentation de la Direction Audit Conformité .....	67
2. L'organisation de la Direction Audit et Conformité .....	69
3. Le référentiel de l'audit interne .....	73
3.1. Politique de contrôle interne du Groupe SONATRACH .....	73
3.2. Code d'éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes .....	73
3.3. Manuel des procédures d'audit Interne de SONATRACH .....	74
3.4. Charte d'Audit Interne de SONATRACH .....	74
<b>Section 03 : une mission d'audit interne au sein de SONATRACH</b>	
1. Codification de la mission .....	76
2. Indexation du dossier de la mission .....	77
3. Le déroulement de la mission .....	78
3.1. Phase Préparation .....	80
3.2. Phase Réalisation .....	84
3.3. Phase Conclusion .....	93
4. Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance .....	95
Conclusion .....	98
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>99</b>

## IV. Bibliographie

### V. annexe

## ***I. Liste des abréviations***

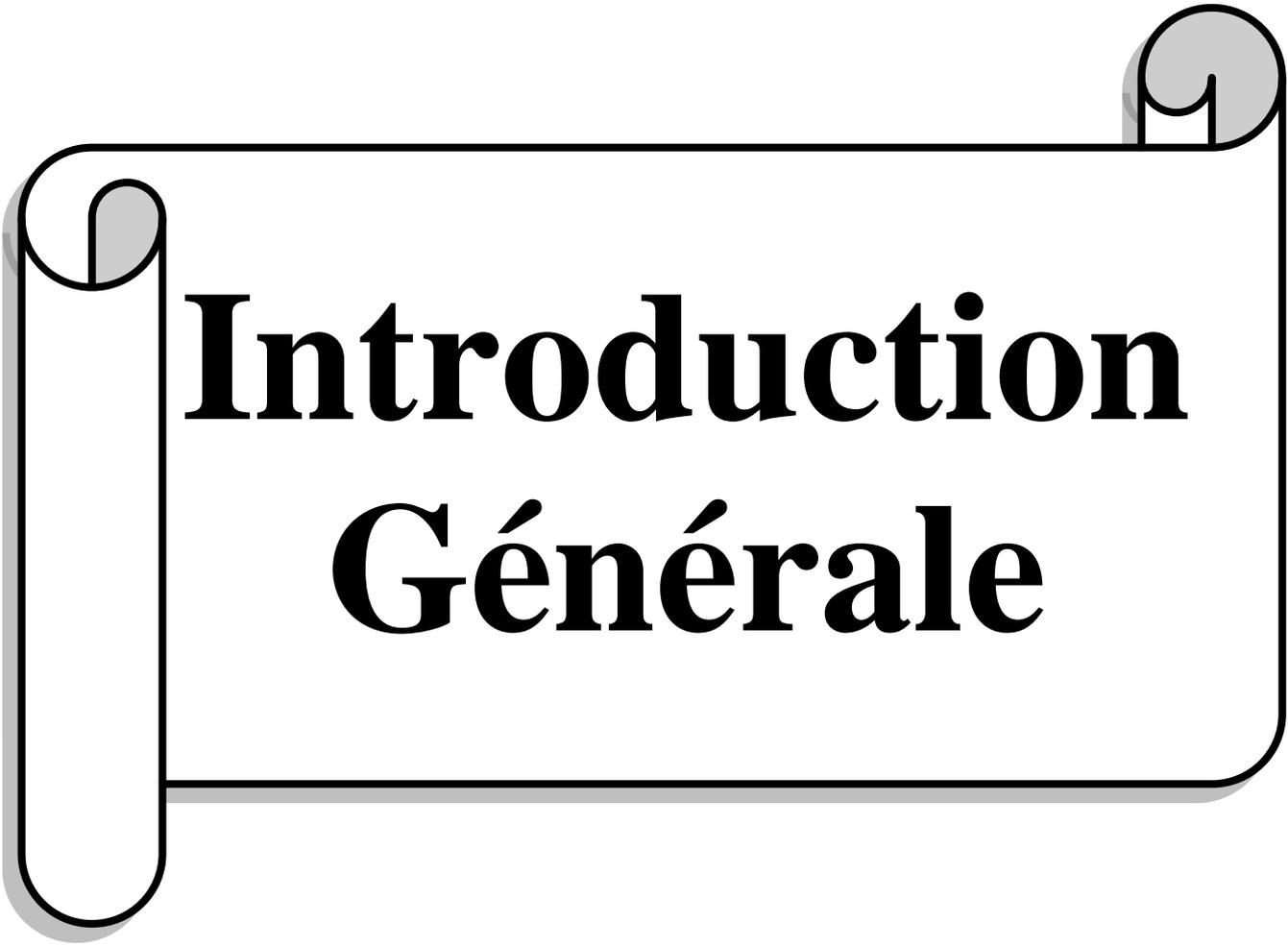
<b>Abréviations</b>	<b>significations</b>
<b>IFAC</b>	<b>The International Federation of Accountants</b>
<b>IFACI</b>	<b>Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne</b>
<b>ERM</b>	<b>Entreprise Risk Management</b>
<b>CNCC</b>	<b>Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes</b>
<b>IIA</b>	<b>the Institute of Internal Auditor</b>
<b>AICPA</b>	<b>Les règles et principes pour la pratique d'audit interne</b>
<b>SPA</b>	<b>Statement of Auditing Procedure</b>
<b>COSO</b>	<b>The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission</b>
<b>SEC</b>	<b>Securities and Exchange Commission</b>
<b>IASB</b>	<b>The Internal Audit Standards Board</b>
<b>ECIAA</b>	<b>Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne</b>
<b>UFAI</b>	<b>l'union Francophone de L'Audit Interne</b>
<b>AACIA</b>	<b>Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens</b>
<b>TIC</b>	<b>Technologie de l'Information et de Communication</b>
<b>QCI</b>	<b>Questionnaire de Contrôle Interne</b>
<b>FRAP</b>	<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b>
<b>EXPL</b>	<b>La Division Exploitation</b>
<b>DAC</b>	<b>La Direction Audit et Conformité</b>

## ***II. Liste des Tableaux***

<b>Numéro</b>	<b>Description</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Les normes de qualification et de fonctionnement</b>	<b>14</b>
<b>02</b>	<b>La grille d'analyses des taches</b>	<b>22</b>
<b>03</b>	<b>La différence entre l'audit interne et le contrôle interne</b>	<b>26</b>
<b>04</b>	<b>Tableau d'identification des risques</b>	<b>49</b>
<b>05</b>	<b>Les règles et principes pour la pratique d'audit interne</b>	<b>56</b>
<b>06</b>	<b>Tableau des Risques de la fonction gestion des stocks</b>	<b>82-83</b>
<b>07</b>	<b>L'impact Des Risques</b>	<b>97</b>

## ***III. Liste des Figures***

<b>Numéro</b>	<b>Description</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<b>Principaux symboles de diagramme de circulation</b>	<b>21</b>
<b>02</b>	<b>Le triangle de performance</b>	<b>34</b>
<b>03</b>	<b>L'organigramme de SONATRACH</b>	<b>66</b>
<b>04</b>	<b>L'ancien organigramme de la direction audit conformité</b>	<b>68</b>
<b>05</b>	<b>La nouvelle organisation de la direction audit conformité</b>	<b>69</b>
<b>06</b>	<b>Diagramme d'une mission d'audit</b>	<b>79</b>
<b>07</b>	<b>La Feuille de 1er Test</b>	<b>85</b>
<b>08</b>	<b>La Feuille de 2eme Test</b>	<b>86</b>
<b>09</b>	<b>La Feuille de 3eme Test</b>	<b>87</b>
<b>10</b>	<b>La Feuille de 4eme Test</b>	<b>88</b>
<b>11</b>	<b>La Feuille de 5eme Test</b>	<b>89</b>
<b>12</b>	<b>La Feuille de 6eme Test</b>	<b>90</b>
<b>13</b>	<b>La Feuille de 7eme Test</b>	<b>91</b>
<b>14</b>	<b>Le corps du rapport final de mission d'audit</b>	<b>94</b>



# **Introduction Générale**

### **Introduction Générale :**

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques, les problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs,

Dans ces conditions, le chef d'entreprise, est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'audit interne, qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont «sous contrôle» et qu'elles contribuent donc à la réalisation des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et de proposer les recommandations.

Il convient de souligner à cet effet que la fonction d'audit interne a fait ses preuves dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience. Ceci est confirmé par la norme internationale de l'audit interne : Norme 2120 sur le contrôle qui stipule : «L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue».

L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis, l'évolution que connaît ce métier et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération du rythme de création des structures en charge de cette activité.

L'Algérie, comme d'autres pays, a mis sur le devant de la scène la nécessité de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne, ce qui a amené le législateur à légiférer des nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit interne, Dans le but de conduire les entreprises à plus de transparence, surtout en matière d'information financière, et de les aider à créer de la valeur.

Le rôle que doit entreprendre la fonction de l'audit interne étant au centre de notre problématique, et pour lequel nous avons choisi de réaliser ce travail qui portera sur l'utilité de l'audit interne et la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise. Ces entreprises sont obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration du système du contrôle interne, ce mécanisme peut conduire des entreprises à créer la valeur ajoutée,

A cet effet, notre sujet est présenté comme suit :

**« Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ».**

**Objectif de l'étude :**

Présenter et participer aux différentes étapes d'une mission d'audit de la fonction gestion des stocks au sein de SONATRACH.

Mettre en lumière l'apport de l'audit interne dans l'amélioration et la sécurisation de la fonction gestion des stocks au sein de SONATRACH.

**L'importance de l'étude :**

L'intérêt de cette recherche réside dans la clarification du rôle de l'audit interne dans la détection des lacunes en matière de système de contrôle interne, afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leurs entreprises et les aider à prendre les décisions appropriées.

**Limites de la recherche :**

Étant donné le temps court du stage et les difficultés d'accès à l'information, nous avons limité notre recherche sur la fonction gestion des stocks, l'audit de cette dernière ainsi que son rôle dans l'amélioration des performances de cette fonction.

L'objectif est donc, de savoir comment l'audit interne peut impacter le bon fonctionnement de l'entreprise, et la problématique est :

**« Dans quelle mesure l'audit interne contribue à l'amélioration de la performance de la gestion des stocks de SONATRACH ? »**

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- Question 1 : Est ce que la mission d'audit au sein de SONATRACH est faite selon la méthodologie internationale ?
- Question 2 : Comment l'audit interne peut améliorer la performance de la fonction gestion des stocks?

### **Hypothèses :**

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : La méthodologie de la mission d'audit interne au sein de SONATRACH est faite selon les normes IIA.
- Hypothèse 2 : L'audit interne est un outil principal dans la détection et la maîtrise des risques opérationnels de la fonction gestion des stocks.

### **Méthodologie et Organisation de la recherche :**

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse, une recherche bibliographique dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques. Dans le souci de compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage, nous avons jugé utile de présenter un cas pratique.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, nous avons divisé notre recherche en trois chapitres dont deux consacrés à la partie théorique et un troisième contenant la partie empirique :

Le premier chapitre se porte sur le cadre conceptuel de l'audit interne, composé de trois Sections, le contrôle interne, l'audit interne, l'audit interne et les fonctions proches.

Le deuxième chapitre, l'audit interne et l'entreprise composée à son tour de trois Sections, La fonction approvisionnement, La performance de l'entreprise, La mission d'audit.

Et enfin, le troisième chapitre représente notre cas pratique au niveau de Groupe SONATRACH, composée de trois Sections, Présentation de SONATRACH, Présentation de La Direction Audit et Conformité, une mission d'audit interne au sein de SONATRACH.



# Chapitre 1

*Le cadre conceptuel de l'audit  
interne*

### **Introduction :**

Aujourd'hui, le système du contrôle interne occupe une place importante au sein de l'entreprise, il est une action collective au sens où il engage l'action conjuguée d'un grand nombre d'acteurs. Toutefois, ce système ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction, car les facteurs qui appliquent ce système sont des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs, des dysfonctionnements et des défaillances.

Ce premier chapitre a pour objectif d'étudier la fonction de l'audit interne qui est un mécanisme important dans l'amélioration du contrôle interne. Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers: sa définition et ses principaux objectifs, les conditions d'un bon contrôle interne, les limites du contrôle interne, puis, dans la deuxième Section, nous nous consacrerons en particulier à l'audit interne, en étudiant : son évolution, définition, ses caractéristiques, ses objectifs, ainsi que ses formes, et les différents outils de l'audit interne, qui sont les outils d'interrogations, description, et même les normes qui organisent ce métier. Enfin, et dans la troisième Section nous aborderons les disciplines voisines de l'audit interne, qui nous a regroupé en trois groupes, à savoir l'audit externe, le consultant externe, l'inspection, le contrôle de gestion et le management des risques.

### Section1 : Le contrôle interne

Le contrôle interne est parfois confondu avec l'audit interne, ce dernier est un service au sein de l'entreprise alors que le contrôle interne ne correspond ni à un service ni à une fonction mais à des éléments d'organisations que l'on retrouve dans tout les services de l'entreprise. Pour cela, cette Section est consacrée essentiellement à présenter la notion du contrôle interne.

#### 1. Historique et définition du contrôle interne :

##### 1.1 historique du contrôle interne : <sup>1</sup>

L'homme a ressentie La nécessité de contrôle interne (CI), de plus en plus avec l'ampleur de ses premières activités et son esprit d'évolution et de développement, qui constitue une motivation permanente pour créer et améliorer ses activités quotidiennes.

L'importance de la division de responsabilités dans un système du contrôle interne était déjà reconnue par les romains. Et la preuve c'est que l'autorisation des dépenses et des impôts étaient sous la responsabilité du sénat.

Cet assemblé l'a déléguée ensuite aux consuls, et plus tard aux censeurs, en revanche les fonds étaient sous le contrôle des questeurs qui faisaient tous les paiements et encaissaient toutes les recettes. De plus, les romains obligeaient les questeurs de rendre des comptes de l'utilisation des fonds et à justifier les soldes au sénat.

Plus récemment, le développement rapide des activités économique, notamment après la deuxième guerre mondiale où la réflexion de gérer efficacement les multiples organismes, est sérieusement engagée dans les pays anglo-saxon et d'un degré moindre dans les pays d'Europe.

Ainsi, l'évolution des conceptions du contrôle interne est étroitement liée au développement des organisations professionnelles des comptables.

##### 1.2 Les définitions du contrôle interne :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle interne, mais nous allons citer les définitions qui semblent les plus claire et pertinentes.

---

<sup>1</sup> GERARD VALIN et LIONEL COLLINS, «Audit et contrôle interne aspects financiers, opérationnels et stratégiques», Edition Dollaz, paris, 4<sup>ème</sup> édition, 1992, p8.

- **Definition de (American Institute of Certified Public Accountants) :**

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »<sup>1</sup>.

- **Definition du COSO(The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) :**

- En 1992 : « 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 suivants :

- ✓ Réalisation et optimisation des opérations
- ✓ La fiabilité des informations financières
- ✓ La conformité aux lois et réglementations en vigueur ».<sup>2</sup>

- En 2004 : Le COSO a reconnu par la suite le caractère fondamental de la gestion du risque, et lance un projet pour élaborer un référentiel pouvant être utilisé par les dirigeants afin d'évaluer et d'améliorer la gestion des risques au sein de leurs entreprises. Ce projet a abouti à la publication d'un rapport intitulé « cadre conceptuel de la gestion du risque » et a l'introduction d'un nouveau concept, celui de l'Entreprise Risque Management (ERM).

Le COSO précise que le nouveau cadre de référence du management du risque « intégré le contrôle interne, constituant ainsi une modélisation et un outil de management plus solide ».<sup>3</sup>

- En 2013 : une mise à jour du référentiel de 1992, qui a donné la définition suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 7<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2010, p12.

<sup>2</sup> REDA KHELASSI, « le contrôle interne des organisations », Edition Houma, Alger, 2013, P30.

<sup>3</sup> ibid. p30/31.

<sup>4</sup> IFACI et PWC, « COSO 2013 une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement et mutation », Pocket guide, juillet 2013, p32.

- **Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) <sup>1</sup> :**

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine, la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent, la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise, la conformité des décisions avec la politique de la Direction ».

### **2. Les objectifs et conditions de contrôle interne :**

#### **2.1 Les principaux objectifs du contrôle interne : <sup>2</sup>**

Les définitions qui précèdent permettent de faire sortir les principaux objectifs du contrôle interne.

- ✓ La sécurité des actifs de l'entreprise : qu'il s'agisse d'éléments matériels ou immatériels;
- ✓ La qualité des informations : qui doivent répondre aux critères de fiabilité, d'exhaustivité, de disponibilité, de vérifiabilité et d'utilité pour les destinataires;
- ✓ Favoriser l'amélioration des performances : en cherchant à améliorer constamment l'efficacité des services (rationalisation des processus, optimisation des ressources) ;
- ✓ L'application des directives et des procédures en vigueur au sein de l'entreprise : qui doivent eux-mêmes être conformes aux lois et règlements.

#### **2.2 Les conditions d'un bon contrôle interne <sup>3</sup> :**

Les cinq composantes du contrôle interne inspirées de celles du référentiel COSO, et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête de la compréhension du contrôle interne de l'entité, sont les suivantes:

- L'environnement du contrôle :

Il faut entendre par là, un environnement interne favorable, c'est à dire la nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation.

---

1 STEPHANIE THIERY-DUBUISSON, "L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004, page53.

2 JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 8<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2013, p137/138.

3 MOHAMMED HAMZAOUI, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition village mondial, paris, 2005, p108.

- La procédure d'évaluation des risques de l'entité :

L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie des risques et les moyennes mises en place par les opérationnels pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables.

- Le système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication :

« Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer »

- La transparence doit être la règle:

« Pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues ». <sup>1</sup>

- Les activités de contrôle :

Ce sont les dispositifs spécifiques qui permettent à chacun de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne

- La surveillance des contrôles (pilotage) :

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

### 3. Les limites du contrôle interne :

- Absence de garantie absolue <sup>2</sup>: Selon le référentiel COSO, il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Coût du contrôle interne <sup>3</sup>: en outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

---

<sup>1</sup> ÉLISABETH BERTIN, « audit interne enjeux et pratique à l'international », édition eyrolles, 2007,59.

<sup>2</sup> Ibid. p 59.

<sup>3</sup> Sur le site interne, [www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/76012.pdf), p17 consulter le : 24/03/2017 à 8:12

### **Section 2 : l'audit interne**

Il est nécessaire dans cette Section de donner un descriptif global de l'audit interne à travers son évolution historique et définitions, en suite on parlera de l'ensemble de ses caractéristiques et objectifs, et en fin on abordera Les outils de l'audit interne.

#### **1. Evolution et définition de l'audit interne :**

##### **1.1 Evolution historique :**

Selon Vlaminick : « Beaucoup d'auditeurs remontent l'origine de l'audit à l'époque sumérien ou les premières traces de contrôle se trouvent lorsque ceux-ci vérifiaient que le nombre des sacs de grains entraient dans les magasins que correspondaient aux sacs livrée par les fermiers. »<sup>1</sup>

On a trouvé plusieurs sources qui disent que le mot audit est d'origine latin « auditus ». Il signifie étymologiquement le verbe entendre, écouter. Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient, absolument oralement<sup>2</sup>.

Ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19<sup>ème</sup> siècle avec la création du premier cabinet d'audit à LONDRES. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine. Quant aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité Des mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers.<sup>3</sup>

Ensuite, c'est qu'après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. A cet effet, a créé la SEC, qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs.

---

1 VLAMINICK.H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979, p17.

2 Sur le site internet, <http://normes-ias-ifrs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html>. Consulter le:24/03/2017 à 11:39

3 KHELASSI REDA, « L'audit interne », Edition Houma, 2005, p 21.

En conséquence, l'AICPA a publié le SAP n°1 en Octobre 1939 et il a fallu que les auditeurs examinent les inventaires et confirment les créances. De ce fait, les auditeurs sont devenus responsables de la vérification de l'entité de l'entreprise <sup>1</sup>.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « the international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. Après, en 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, de commerce, de secteur public, de l'éducation et ceux en pratique privée. La mission de l'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante par l'intérêt public. <sup>2</sup>

A partir du début du 21<sup>ème</sup> siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche des 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.

De nos jours l'audit 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.

### 1.2 Définition de l'audit interne :

L'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

- Selon l'IIA « L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises, avec des nouvelles méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation, informatisation)... » <sup>3</sup>.

- Selon l'IFACI : « L'audit interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour

---

<sup>1</sup> BELHACHEMI AMINA, thèse doctorat, « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants », Université de Tlemcen, 2014, p 80.

<sup>2</sup> BENHAYOUN SADAFI, « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, p 08.

<sup>3</sup> SCHICK. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p 05.

gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes, les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »<sup>1</sup>.

On ne peut pas parler de l'audit interne sans qu'on face appel aux documents et définition de a l'IIA, vue sa participation dans l'amélioration de cette activité. Donc on va présenter sa propre définition :

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'IIA le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>2</sup>.

Il est à souligner que la définition officielle, a fait l'objet de controverse. Certains avancent que 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 Jaques Renard s'oppose en disant qu'on est en contradiction avec le vocable « interne » accolé au mot audit.

Nous partageons également l'avis de l'auteur Jaques Renard, lorsqu'il 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.<sup>3</sup>

En définitive, l'audit interne est une fonction ayant pour but de déceler les principales faiblesses au niveau du management des risques, de contrôle ainsi que la gouvernance de l'entreprise, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des recommandations et convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise<sup>4</sup>.

---

1 AMMAR. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p 03.

2 SCHICK. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p 05.

3 JACQUES RENARD, « Théorie et pratique de l'AI », 6<sup>e</sup> Edition d'Organisations, Paris, 2007, p 52.

4 CHEKROUN MERIEM, « Le rôle de l'AI dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Tlemcen, 2013, p22.

### 2. Les principes et objectifs de l'audit interne:

#### 2.1 Caractéristiques de la fonction audit interne <sup>1</sup> :

Selon l'IIA, « l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs » <sup>2</sup>, et puis, en distingue trois caractéristiques d'audit interne : <sup>3</sup>

##### ➤ L'indépendance :

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. » <sup>4</sup>. L'auditeur interne :

- doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie (avec aucune dépendance, fût-elle opérationnelle ou fonctionnelle) ;
- ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
- ne doit pas exercer un contrôle sur les personnes (contrôle interne ou inspection).

##### ➤ L'universalité :

La fonction d'Audit Interne, s'applique non seulement à toutes les entreprises quel que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, mais aussi à n'importe quelle fonction de l'entreprise.

##### ➤ La périodicité :

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités audités.

#### 2.2 Objectifs de l'audit interne :

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

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;

---

<sup>1</sup> ABDESSELAM MEDJOUBI, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04.

<sup>2</sup> COOPERS et LYBRAND et Ifaci, « La nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'organisation, Paris, 2000, P 333.

<sup>3</sup> FAIZ SAIDJI, « Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne », Université Saad Dahlab, 2014, P 22.

<sup>4</sup> Sur le site web, [www.IFACI.com](http://www.IFACI.com), Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p31, Consulter le 02/05/2017 à 15 :12.

- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

### 2.3 Les normes de l'audit interne : (voir annexe n°)

L'audit interne a été organisé grâce à IIA, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche. Publie ouvrage et revue, organise même des conférences et colloques. D'autres regroupements sont apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, l'exemple de la « ECIAA », « UFAI ».

En Algérie on parle de l'AACIA qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont: formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication <sup>1</sup>.

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement et publié par L'IIA en 1978, sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. (**Voir Annexe**)

Les Normes ont pour Objectif <sup>2</sup>:

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

On distingue trois types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

- **Les normes de qualification** : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.
- **Les normes de fonctionnement** : décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

---

<sup>1</sup> Sur site internet, <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-intermes-algeriens>, Consulter, le 24/03/2017 à 16 :34.

<sup>2</sup> « Cade de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne », (IFACI) PDF, p 26.

- **Les normes de mise en œuvre :** précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement (série **1000** et **2000**) en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

**Tableau n°01 : Les 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	2000- Gestion de l'audit interne
	2010- Planification
1100- indépendance et objectivité	2020- Communication et approbation
1110- indépendance dans l'organisation	2030- Gestion des ressources
1120- Objectivité individuelle	2040- Règles et procédures
1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité	2050- Coordination
	2060- Rapports au Conseil et à la direction générale
1200- Compétence et conscience professionnelle	
1210- Compétence	2100- Nature du travail
1220- Conscience professionnelle	2110- Management des risques
1230- Formation professionnelle	2120- Contrôle
	2130- Gouvernement d'entreprise
1300- programme d'assurance et de la qualité	
1310- Evaluation du programme qualité	2200- Planification de la mission
1311- Evaluations interne	2201- Considérations relatives à la Planification
1312- Evaluation externe	2210- Objectifs de la mission
1320- Rapport relatifs au programme qualité	2220- Champ de la mission
1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »	2230- Ressources affectées à la mission
1340- Indication de non-conformité	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
	2440- Diffusion des résultats
	2500- Surveillance des actions de progrès
	2600- Acceptation des risques par la direction générale

Source: Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », Paris, 2007, p.217.

### 2.4 Les formes de l'audit interne :

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une entreprise, c'est pour se la qu'on trouve plusieurs forme d'audit.

#### ➤ **Audit de la fonction comptable (par les auditeurs) :**

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer ». <sup>1</sup> Cela signifie, que l'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes.

#### ➤ **L'audit opérationnel :**

Il est en effet défini selon l'IIA comme « l'audit interne examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints ». L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations. <sup>2</sup>

#### ➤ **L'audit de management <sup>3</sup> :**

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir:

- d'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;
- de la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- d'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

---

<sup>1</sup> Sur le site interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) , p 26. Consulter le : 25/03/2017 à 20 :19.

<sup>2</sup> JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI », 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2002, p 60.

<sup>3</sup> Sur le site internet, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationne> , consulter le 25/03/2017 à 21 :54.

### ➤ **Audit social:**

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations sociales que ce soit interne ou externe.<sup>1</sup>

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

L'audit interne à sa disposition tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission, il faut citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très important dans la conduite d'une mission d'audit interne, sur tout si nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les TIC.

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.

On peut distinguer entre deux types d'outils :

- ✓ **Les outils d'interrogation** : 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 description** : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

---

<sup>1</sup> Sur le site internet, <http://www.auditsocial.net>, consulter le 26/03/2017 à 12 :35.

### 3.1 Les outils d'interrogation :

#### ➤ L'interview :

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation, parce que ici l'auditeur c'est celui qui écoute (Auditer c'est écouter), et ce n'est pas un interrogatoire, dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Rappelez bien que l'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer. L'auditeur est arbitrage de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative.

#### ➤ Le questionnaire de contrôle interne (QCI) : <sup>1</sup>

Il s'agit d'un document qui comprend une liste de questions à poser en vue d'évaluer le dispositif de contrôle interne.

Les cinq questions fondamentales :

- 1- *Qui fait ?* (indiquer les intervenants) ;
- 2- *Quoi ?* (préciser l'objet de l'opération) ;
- 3- *Où ?* (indiquer le lieu de l'activité) ;
- 4- *Quand ?* (préciser le planning) ;
- 5- *Comment ?* (selon quelles méthodes, procédures ...).

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts. En fait, l'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ». De plus, l'auditeur interne doit inclure le questionnaire de contrôle interne dans les documents du travail de l'auditeur

---

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI », 8<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2013, p 329.

### ➤ **Les sondages statistiques ou échantillonnages :**

Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon.

Les sondages statistiques sont notamment utilisés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ... etc.) pour une population de taille importante.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales.

### ➤ **Les outils informatiques :**

De nombreuses fonctions d'audit interne à l'échelle mondiale se sont tournées vers le micro-ordinateur comme outil d'audit nouveau, un outil qui peut être utilisé non seulement par les auditeurs informatiques, mais par tous les auditeurs, par exemple :

- La vérification des calculs et additions ;
- Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies ;
- Les extractions d'échantillons;
- Le traitement des fichiers selon des critères prédéfinis.

En effet, l'interrogation de fichiers informatiques constitue une des directions les plus prometteuses de l'audit moderne.

### ➤ **Les vérifications et rapprochements divers :**

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

Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées. Ainsi, il en existe de multiples techniques qui permettent d'obtenir une assurance raisonnable de la validité des informations fournies <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GERARD VALIN et LIONEL COLLINS, "Controlor & Auditor", Edition DUNOD, Paris, 2006, p186.

### - Les vérifications:

Elles sont extrêmement diverses, les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs. Ces vérifications consistent à vérifier non seulement les additions, multiplications, mais aussi les reports. Bien que les systèmes de l'entreprise soient souvent automatisés, des erreurs ne sont pas totalement exclues. Il s'agit également, d'un recalculer dans le détail de faire des estimations sur les calculs de coûts de revient, les amortissements, la rotation des stocks, etc.

Ajoutons à cette rubrique, la vérification de l'existence de documents. L'auditeur doit essayer de rechercher les preuves afin de valider les soldes des comptes. Dans cette recherche, il doit donner la préférence aux documents en provenance des tiers.

### - Les rapprochements :

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation, on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes. Par exemple :

- effectif déterminé par le service de gestion de stock et effectif connu de l'unité ;
- stock comptable et stock réel ;

Avec le principe que toute différence révélant une anomalie.

### - La confirmation des tiers :

Les demandes de confirmation de la position à une date donnée (le solde du compte à une date donnée, les opérations d'une période, les litiges en cours, les signatures autorisées...etc.).

D'une façon générale, les demandes de confirmation demandées aux clients sont fermées, celles aux fournisseurs et aux banques sont ouvertes, Par exemple, on peut faire une demande 'fermée' à un client (le montant dû à l'entreprise à une date donnée en précisant le montant figurant dans la balance client de l'entreprise auditée).

### 3.2 Les outils de description :

#### ➤ L'observation physique :

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique, Aller « sur le terrain » c'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial, ou même aller dans un autre bureau...etc.

#### ➤ La narration :<sup>1</sup>

L'auditeur interne utilise deux types de narrations, la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite :

##### - La narration par l'audité:

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et motionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un cas général.

##### - La narration par l'auditeur

La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.

#### ➤ L'organigramme fonctionnel<sup>2</sup> :

L'organigramme hiérarchique, 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. L'organigramme fonctionnel, par contre, 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. 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 :

---

<sup>1</sup> CHEKROUN MERIEM, « Le rôle de l'AI dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Tlemcen, 2013, p 102 / 103.

<sup>2</sup> JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI », 7<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2010. p 355 / 356.

- une même personne peut avoir plusieurs fonctions, même fonction peut être partagée ;
- une fonction peut n'être pas attribuée ;
- une personne peut se trouver sans fonction.

C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes (organigramme hiérarchique + analyses de poste).

### ➤ Le diagramme de circulation : <sup>1</sup>

Le diagramme de circulation « Flow-Chart » est un outil dynamique, certains le présente comme un cinéma. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à prendre une vision complète du cheminement des informations.

C'est un document facile à lire et à comprendre. Chaque opération a un symbole différent, par exemple : la circulation des documents elle est indiquée par des flèches. Les principaux symboles utilisés dans le flow-charts, sont les suivants:

**Figure n°01 : Principaux symboles de diagramme de circulation**

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

**Source :** GERARD VALIN et LIONEL COLLINS, «Controlor &Auditeur », édition DUNOD, Paris, 2006, p 186.

<sup>1</sup> GERARD VALIN et JEAN-FRANÇOIS GAVANOU, « Controlor & Auditeur », édition DUNOD, Paris, 2006, p 186.

➤ La grille d'analyse des tâches : <sup>1</sup>

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure. Les informations recueillies par l'auditeur permettent de remplir la grille ci-après :

**Tableau n°02 : la grille d'analyses des tâches**

Fonction		Réception courrier	Réception achat	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réaliser
Réception	O						
Transcription	O						
Envoi du chèque	O						
Vérification de la commande	C						
Vérification de la facture	C						
Comptabilisation	E						
Etablissement du chèque	F						
Signature du chèque	A						
Ordonnancement	A						

**Source** : GERARD VALIN et LIONEL COLLINS, " Controlor & Auditeur ", édition DUNOD, Paris, 2006, page 184

**O** : Opérationnelle      **C** : Contrôle      **E** : Enregistrement      **A** : Autorisation      **F** : Financière

Cette grille peut se présenter ainsi :

Première colonne → découpage unitaire des opérations ;

Deuxième colonne → nature de la tâche

<sup>1</sup> GERARD VALIN et JEAN-FRANÇOIS GAVANOU, " Controlor & Auditeur ", édition DUNOD, Paris, 2006, page 184.

### Section 03 : La fonction d'audit interne et les fonctions proches

Des grandes confusions existent entre l'audit interne et les fonctions proches c'est la raison pour laquelle, nous avons essayé de ressortir les différences et les complémentarités entre ces différentes disciplines dans cette Section.

#### 1. L'audit externe et le consulting externe :

##### 1.1 L'audit interne et l'audit externe (comptable et financier) :

L'audit externe a donné lieu à l'apparition de l'audit interne afin d'internaliser une partie des travaux de l'auditeur externe financier et par voie de conséquence réduire les coûts des travaux de ce dernier.

##### Les principales différences:

- Le statut de l'auditeur interne est défini dans le cadre d'une charte d'audit approuvé par la Direction Générale et / ou le Conseil d'Administration de l'entreprise, celui de l'auditeur externe est défini dans un cadre légal et réglementaire <sup>1</sup>.

- L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise. L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, clients ...etc.) <sup>2</sup>

- La finalité de l'auditeur interne est d'apprécier el dispositif de contrôle interne et de ressortir les dysfonctionnements afin d'apporter des recommandations et d'améliorer la performance de l'entreprise. Par contre, l'auditeur externe vise à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers de l'entreprise.

- Par ailleurs, Il serait utile de noter que le contrôle interne est un moyen pour l'auditeur externe, alors qu'il est un objectif pour l'auditeur interne. <sup>3</sup>

##### Les complémentarités :

Selon l'institut française des auditeurs interne il se trouve une complémentarité entre l'auditeur interne et externe, comme l'indique se paragraphe de l'IFACI <sup>4</sup> :

---

<sup>1</sup> Sur le site interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « L'audit interne vers une collaboration renforcée avec ses prestataires externes.pdf», consulter le 28/03/2017 à 00 :02.

<sup>2</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 7<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2010, p80.

<sup>3</sup> CHEKROUN MERIEM, « Le rôle de l'AI dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Tlemcen, 2013, p48.

<sup>4</sup> Sur le site interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf », p 4. Consulter, le 29/03/2017 à 02 :34.

« Le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil. »

En effet, l'audit interne est un complément de l'audit externe puisque là où existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe est tout naturellement conduit à apprécier différemment les qualités de régularité, sincérité et image fidèle des comptes qui lui sont présentés. Il peut même être amené à se prévaloir de certains travaux de l'audit interne pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration.

Dans le cadre de cette coordination « le responsable de l'audit interne doit s'assurer que le travail des auditeurs internes ne fait pas double emploi avec celui de l'auditeur externe. Les travaux de l'audit interne et de l'audit externe doivent être coordonnés afin que toutes les activités ou fonctions de l'organisation soient auditées sans redondance ou double emploi »<sup>1</sup>.

### **1.2 L'audit interne et le consulting externes :**

Les consultants ont, eux aussi, une connaissance du monde extérieur à l'entreprise qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes.

Les consultants externes sont des intervenants qui n'appartiennent pas à l'entreprise et qui ont une connaissance beaucoup plus sur l'environnement et des entreprises similaires, ce qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes.

## **2. Le contrôle de gestion et le contrôle interne :**

### **2.1 L'audit interne et le contrôle de gestion :**

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes bien qu'elles aient suivi des évolutions comparables à savoir<sup>2</sup> :

- L'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management pour la maîtrise des opérations.
- Le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un pilotage global de l'entreprise.

---

**1** ZIED BOUDRIGA, « L'audit Interne : Organisation et Pratiques », Collection Azurite, 2012, Tunisie, p 271.

**2** JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 8<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2013, p 94.

### Les similitudes :

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux "fonctions":

- ✓ Indépendantes dans la mesure où elles sont rattachées hiérarchiquement à la Haute Direction.
- ✓ Universelles: les deux fonctions sont appelées à intervenir dans toutes les entités et activités de l'organisation.

### Les principales différences:<sup>1</sup>

Les différences entre ces deux fonctions se manifestent au niveau :

- des objectifs l'audit interne vise à assister la direction pour mieux maîtriser les activités et les opérations et atteindre les objectifs, alors que le contrôle de gestion s'intéresse à l'exploitation de l'information et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs ;
- des méthodes, l'audit interne se déplace et utilise des outils à la recherche de l'information.

Alors que le contrôle de gestion demande et reçoit l'information sans se déplacer.

### Les complémentarités :

Il existe une synergie entre l'audit interne et le contrôle de gestion dans le sens où l'audit interne peut apporter une garantie relative à la qualité du système d'information et à la fiabilité des indicateurs. Aussi, les rapports produits par l'audit interne peuvent fournir des informations pour la compréhension des processus. De même, le contrôle de gestion peut jouer un rôle important comme source d'information pour l'audit interne. En effet, le contrôle de gestion, de par sa connaissance du terrain, est en mesure d'orienter le travail des auditeurs internes vers les risques décelés au sein de l'organisation.

Le contrôle de gestion représente la dimension de mesure, de pilotage des dispositifs de contrôle interne, il anime le système d'information. L'audit interne correspond à une dimension de supervision du contrôle interne, c'est "le contrôle du contrôle".

---

1 JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 8<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2013, p 94.

2.2 L'audit interne et le contrôle interne :

JACQUES RENARDS a écrit dans son ouvrage Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> édition: « On ne répétera jamais assez que le contrôle Interne n'est pas une fonction, que c'est un ensemble de dispositions, donc un état et qu'on ne saurait parler de « Service de Contrôle Interne», sauf à faire un contre-sens. S'il y a un service chargé d'apprécier, de juger le contrôle interne, il devrait se nommer « Audit Interne ». Cette particularité du concept s'est d'ailleurs affirmée au fur et à mesure que les définitions en ont précisé le contenu »<sup>1</sup>.

Dans la 10<sup>ème</sup> édition du même ouvrage JACQUES RENARDS a écrit : « On ne répétera donc jamais assez que le contrôle interne n'est pas une fonction, que c'est un ensemble de dispositions, donc un état et qu'on ne saurait parler de « Service de contrôle interne », sauf à faire un contre sens. On trouve néanmoins dans certaines entreprises des contrôleurs internes et éventuellement un service de contrôle interne.<sup>2</sup> On remarque un changement radical de la position de JACQUES RENARDS reconnaissant ainsi l'existence des contrôleurs internes au sein de l'organisation.

Afin de mieux appréhender la différence entre «Audit Interne» et «Contrôle Interne» nous présentons dans le tableau suivant une comparaison du rôle de chacune de ces deux fonctions.

**Tableau n° 03 : la différence entre l'audit interne et le contrôle interne**

Audit Interne (contrôle périodique)	Contrôle Interne (contrôle permanent)
Agit sur mandat de la Haute Direction dans le cadre du plan annuel.	Agit sous sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel.
Collecte des informations et recherche les documents	Exige les informations et on lui communique les documents.
Analyse les faits.	Vérifie les dossiers et les pièces.
Procède par échantillonnage.	Procède par l'exhaustivité.
Remet en cause les procédures.	Sans remettre en cause les procédures.
Formule une opinion.	Sans interprétation.
propose des recommandations.	Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions.
évalue le travail des hommes (performance, efficacité... etc.).	Contrôle les hommes dans le cadre d'exercice de leurs tâches.
Agit sur le fond.	Agit sur la forme.

**Source :** ZIED BOUDRIGA, "L'audit interne : Organisation et Pratiques", Collection Azurite, 2012, P228.

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, 2002, p 117.

<sup>2</sup> Ibid. 9<sup>ème</sup> édition, 2016, p 117.

### 3. La fonction de qualité et le risque management :

#### 3.1 Audit interne et la fonction qualité :

Lorsqu'on parle de qualité on distingue entre deux différentes démarches : la Qualité Totale et l'assurance Qualité.

La qualité totale comme étant « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société » <sup>1</sup>.

La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;
- la qualité de ses objectifs.

En relation avec l'évolution de son environnement.

Ainsi, la qualité totale est considérée comme aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Ses exigences peuvent être un produit, activité ou un organisme. La qualité totale concerne l'ensemble des services ou processus de l'entreprise. Il vise la conformité aux besoins du client.

#### La certification professionnelle <sup>2</sup> :

Selon les normes professionnelles de l'audit interne « Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne. »

Ce programme d'assurance est en effet conçu de façon à évaluer :

- ✓ La conformité de l'audit interne avec la définition de l'audit interne et les normes
- ✓ Le respect du Code de Déontologie par les auditeurs internes.

---

<sup>1</sup> DANIEL DURET et MAURICE PILLET, « Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma », 3ème édition, Edition Organisation, Paris, 2005, p.23

<sup>2</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 7<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2010, p 99.

Cette norme exige donc que la fonction de l'audit interne doit être certifiée par un organisme certificateur indépendant dont le but de vérifier la conformité aux normes professionnelles de la fonction et au code de déontologie. En Algérie, c'est IFACI certification qui joue ce rôle.

### 3.2 Audit interne et risque management :

Les différences et les similitudes ne peuvent être abordées sans avoir préalablement précisé la notion de la gestion des risques.

Le *COSO* définit la gestion des risques d'entreprise comme : « Un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité». <sup>1</sup>

Les principaux objectifs qui peuvent être assignés à la gestion des risques selon le contexte et le domaine d'activité sont <sup>2</sup> :

- La sécurité des personnes : clients ou usagers (par exemple dans l'aviation civile), personnes situées dans l'environnement (par exemple nucléaire ou chimique). La maîtrise du risque écologique et la protection de l'environnement peuvent être intégrées dans cette catégorie d'objectifs ;
- La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise : les banques, les sociétés d'assurance, les entreprises tentent de maîtriser le risque financier qui peut compromettre la pérennité de la structure concernée. L'optimisation des coûts générés par la prévention des risques est également un objectif recherché ;
- La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise : l'atteinte à la réputation de l'entreprise, à son image, est un risque majeur. On peut alors définir ce risque comme ce qui affecte la confiance à long terme des parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires) ;

---

<sup>1</sup> MOHAMMED HAMZAOU, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition village mondial, paris, 2005, p 79.

<sup>2</sup> CHEKROUN MERIEM, « Le rôle de l'AI dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Tlemcen, 2013, p58.

- La sécurité juridique : les professionnels savent que leur responsabilité pénale peut être engagée lorsqu'un dommage se produit. Apporter la preuve au juge que des mesures de prévention et de gestion des risques avaient été mises en place permet aux professionnels d'assurer qu'ils avaient bien effectué ce que le Code pénal nomme les «diligences normales » ;

Les objectifs définis ci-dessus, nous ont révélé que l'audit interne et le management des risques ont un enjeu commun (ces deux fonctions contribuent ensemble à maîtriser les risques).

De point de vue de la différence : La gestion des risques ne s'intéresse qu'aux risques de toute nature, alors que l'audit interne vise également à donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des processus de management des risques.

### Conclusion :

C'est à partir de la notion du contrôle interne que se définit la fonction d'audit interne dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles internes. Ce dernier constitue donc la matière sur laquelle va travailler l'auditeur interne.

Les objectifs, les pouvoirs et la responsabilité de la fonction d'audit interne doivent être définis par un document officiel qui est « la charte d'audit interne ». Il est à noter également que les auditeurs internes doivent respecter *le code de déontologie* de la profession qui établit des normes élevées en matière d'intégrité, d'indépendance, d'objectivité et de la compétence, on abordera ce point dans le 2<sup>ème</sup> chapitre de notre étude.

A la fin, Il serait utile de noter que le contrôle interne est un moyen pour l'auditeur externe, alors qu'il est un objectif pour l'auditeur interne.

Pour arriver à une bonne pratique de l'audit interne, il faudrait nécessairement une fonction d'audit interne organisée. La prochaine étape de notre réflexion sera donc d'aborder l'organisation de travail de l'audit interne.



# Chapitre 2

*L'audit interne et l'entreprise*

### **Introduction :**

Toute organisation désire être performante. Cette performance est toujours vue sous l'angle global mais pour atteindre cet objectif il paraît fondamental que chaque fonction de l'organisation y concourt. A ce stat qu'on fait appel à l'audit interne pour poser votre organisation sur les raille de la performance,

Ce chapitre aborde les points cardinaux sur les quels est centrée toute la recherche, devisé à trois Sections :

- La première consacrée pour la performance de l'entreprise.
- La deuxième sera en mesure d'apporter plus de détails sur la fonction approvisionnement, on se concentre la partie gestion des stocks au sein de l'entreprise.
- L'objet de la troisième Section est sur le déroulement de la mission d'audit

### Section 1 : La performance et l'entreprise

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion, de très nombreuses recherches s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance organisationnelle

#### 1. Notion sur l'évaluation :

L'évaluation généralement conçue comme une démarche méthodique visant à mesurer les résultats d'une activité en vue d'en accroître l'efficacité, l'évaluation est une notion qui fut appliquée au début du 7<sup>ème</sup> siècle au calcul du rendement du travail humain. Dès cette époque, il est admis que l'évaluation ne se résume pas à la mesure chiffrée des résultats, mais qu'elle doit aussi inclure d'autres critères notamment d'ordre éthique. <sup>1</sup>

La notion d'évaluation fut ensuite adoptée par les sciences de l'éducation pour désigner l'étude, à la fois quantitative et qualitative des effets des politiques éducatives.

C'est ainsi que Ralph Tyler entreprend aux Etats-Unis au cours des années trente une évaluation des effets des réformes des programmes d'enseignement sur la réussite scolaire des élèves. <sup>2</sup>

- selon **Legendre (1993)** : L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur, ou à accorder une importance à une personne, à un processus, à un événement, à une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives et/ou quantitatives et de critères précis en vue d'une prise de décision. Evaluer, c'est éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements.

L'évaluation présente tout d'abord une double dimension, quantitative et qualitative. Evaluer signifie à la fois mesurer et juger: « une évaluation est un jugement porté sur une donnée par référence à une valeur » <sup>3</sup>.

Evaluer consiste à expliciter et à analyser les effets de choix politiques sous-tendus par des valeurs, et pas seulement à constater des résultats objectifs.

---

1 CLARENCE RIDLEY et HERBERT SIMON, "Measuring municipal activities", Edition Chicago, 1938, p102.

2 RALPH W. TYLER, "Basic principles of curriculum and instruction", Edition Chicago 1950, p76.

3 YVES MENY et JEAN-CLAUDE THOENIG, « Politiques Publiques », Edition PUF, 1989, p288.

### 2. Le concept de la performance :

Comme le remarque Bourguignon, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Étymologiquement, le terme « performance » remonte au 13<sup>ème</sup> siècle, et émane de l'ancien français « parformer », qui signifie accomplir et exécuter. En anglais, le terme « performance » est attesté depuis la fin du 15<sup>ème</sup> siècle et dérive du moyen anglais « to perform ». À partir du 19<sup>ème</sup> siècle, le mot « performance » désigne d'abord au pluriel, l'ensemble des résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes, et par extension, le succès remporté dans cette course.<sup>1</sup>

Ce terme s'étend ensuite, vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, à un athlète ou une équipe sportive. Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'analogie atteint les matériaux : généralement employé au pluriel, le terme de performance s'applique aux indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine, et désigne par extension, un rendement ou une fiabilité exceptionnelle.<sup>2</sup>

La performance est un concept complexe car elle repose non seulement sur l'existence d'un décideur qui va juger de la performance, mais aussi sur l'existence d'une perception, d'un modèle de causalité. Il peut y avoir plusieurs décideurs, chacun ayant des critères de jugement et une vision du modèle de causalité qui lui sont propres, d'où la difficulté de trouver une définition de la performance.

C'est ainsi que l'on peut comprendre qu'il y a autant de définitions de la performance que de parties prenantes à la vie de l'entreprise, ce qui fait dire à plusieurs que la performance est une notion subjective. La performance est donc un concept tout à fait relatif.

Parmi les définitions données à la performance, on choisira les plus claires et détaillées, afin de vous bien comprendre le sens de notre notion.

- **Selon LORINO** : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». De ce fait, il s'avère que la définition de la performance est un exercice difficile, car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions.<sup>3</sup>

---

1 Merlin DJOMALEU DJUMEDIO, « Evaluation et performance de l'audit interne », p 10.

2 Dictionnaire « Encyclopédique Essentiel Hachette », Edition Hachette, 1992, p 1380.

3 PHILIPPE LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, p 92.

- **Selon BOURGUIGNON:** « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition est applicable dans tous les champs de gestion et elle vaut pour l'organisation comme pour l'individu : est performant celui qui atteint ses objectifs. <sup>1</sup>

- **KHEMAKHEM :** dans son ouvrage a expliquée la performance de la manière suivante

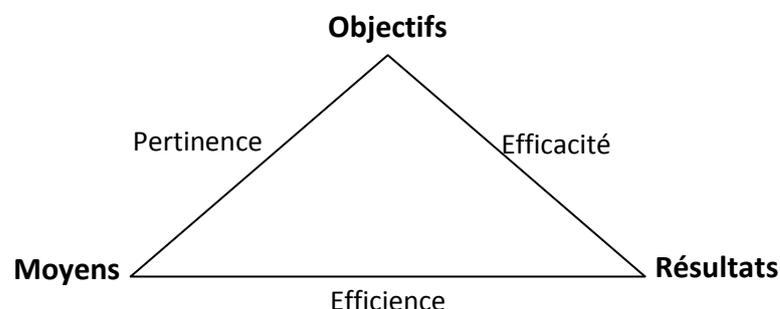
« Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont (performare) en latin, (to perform) en anglais ». <sup>2</sup>

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion.

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.
- To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

**Figure n° 02 : Le triangle de performance**



**Source :** Gibert Patrick, « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », Editions d'Organisation, Paris, 1980.

<sup>1</sup> MERLIN DJOMALEU DJUMEDIO, « Evaluation et performance de l'audit interne », p 20.

<sup>2</sup> ABDELLATIF KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion ». 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, 1976, p 58.

- **Efficienc**e : c'est atteindre les objectifs avec le minimum des moyen (ressources) ;
- **Efficacit**é : c'est atteindre les objectif avec les moyens disponibles ;
- **pertinence** : c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

De nos jours, la performance est communément définie, dans sa première acception, comme étant un résultat chiffré dans une perspective de classement. L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

### 3. Analyse de la performance d'un processus : <sup>1</sup>

Selon Alazard l'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes <sup>1</sup> :

- Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs : Il faut identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs. Chaque processus est identifié par des objectifs spécifiques.

Pour la fonction gestion des stocks on peut mis comme indicateurs : -le nombre de réception fait, le nombre de items avarie, -le nombre des réceptions rejeté....

- Par calcul des ressources dépensées par le processus : Il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette démarche se focalise sur les coûts intrinsèques du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite.

Pour la fonction gestion des stocks on a comme ressources consommé : -le nombre d'employer, -matériaux consommée, ...

- Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : Il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus. Cette notion de « rentabilité » d'un processus permet de faire des comparaisons et des améliorations sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer objectivement et exhaustivement ce qu'apporte le résultat d'un processus.

---

1 CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI, « DCG11 Contrôle de gestion », Édition Dunod, p145.

Pratiquement, ces trois méthodes sont plus adaptées selon le type de processus, ainsi pour :

**Les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise** : la performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaires (volume, prix) ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur les différents paramètres.

- **Les processus opérationnels avec des clients internes** : ils conditionnent le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût de ces processus ; la méthode des coûts peut permettre un meilleur pilotage.
- **Les processus support** : il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectif semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

#### 4. Typologie de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance :

##### 4.1 La performance organisationnelle : <sup>1</sup>

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

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

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composants de l'organisation,
- la qualité de la circulation d'informations,
- la flexibilité de la structure.

---

<sup>1</sup> Sur le site internet : [www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282) , consulter le 09/05/2017 à 00 :44.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante, et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, les quelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

### **4.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle : <sup>1</sup>**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. ».

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter <sup>2</sup>, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

---

<sup>1</sup> Sur le site internet : [www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282), consulter le 15/05/2017, à 20 :43.

<sup>2</sup> Sur le site internet : [www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282), consulter le 15/05/2017, à 21 :08.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

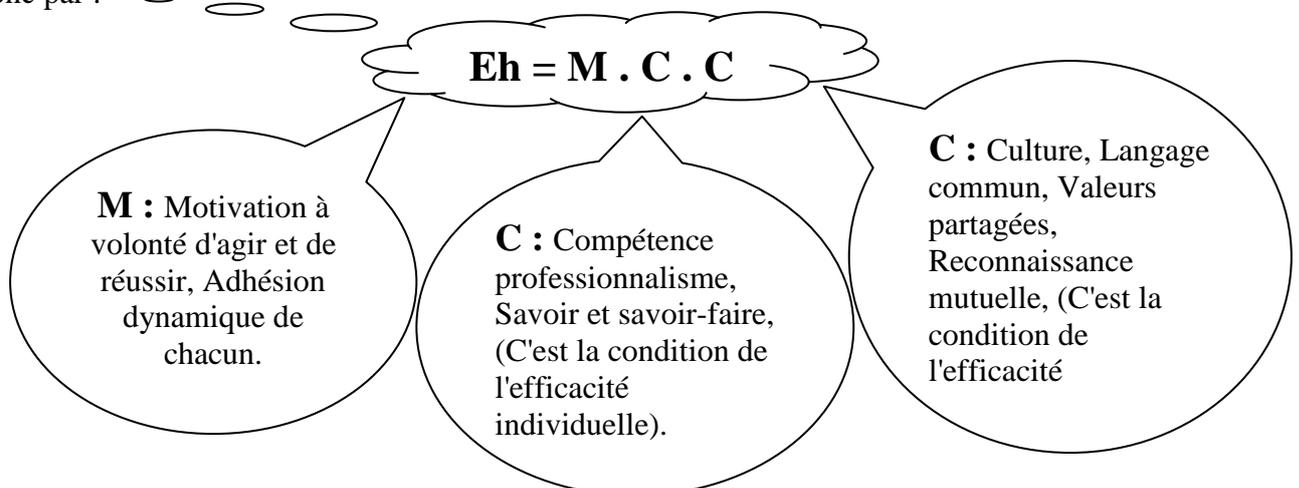
### 4.3 La performance humaine : <sup>1</sup>

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, J. M. Descarpentries, président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs:

- motivés,
- compétents,
- communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine (Eh), susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :



Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S.MICHEL et M.LEDRU considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules de déterminer le niveau.<sup>1</sup>

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante).

---

<sup>1</sup> SERGE MICHEL et MICHEL LEDRU, « Capital-Compétence dans l'entreprise », édition ESF, novembre 1991, p119.

## Section 3 : le cycle d'approvisionnement

### 1. la fonction approvisionnement :

Dans son sens large, le terme « approvisionnement » recouvre l'ensemble des opérations d'achat et de gestion des stocks, donc on va présenter ces deux fonctions en basant sur la gestion des stocks, car elle représente l'axe de notre cas pratique.

#### ➤ **Définition:**

Il existe plusieurs définitions concernant l'approvisionnement, la plus claire est celle d'Helene qui dit :

« L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise et correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum ».<sup>1</sup>

A travers cette définition, nous retiendrons que la fonction approvisionnement est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Et que cette fonction alimente l'entreprise de tous ses besoins matériels, et tout cela doit être effectué en qualité et en quantité requises en un temps opportun.

#### ➤ **Les missions:**

Avec l'importance de la fonction approvisionnement, ses missions est d'assurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités. Elle vise des missions à long, moyen et court terme :

#### - **Missions à long terme :**

L'entreprise à long terme prépare une politique générale à suivre dans son domaine, la fonction approvisionnement doit participer à la préparation de cette politique avec :

- l'étude attentive du déroulement de la décision d'achat
- la prévision de ses besoins à court, moyen et long terme
- l'élaboration d'une politique fournisseur et varier les sources d'approvisionnement,

---

<sup>1</sup> PERSON HELENE, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI », édition Maxima, 2000, p.210.

- le choix des méthodes pratique à utiliser pour la sélection des fournisseurs, des sous traitants et le mode d'évaluation.
- Mise en ouvre d'un système d'approvisionnement adéquat qui assure son déroulement et son contrôle.
- Définir les règles de la gestion économique et les paramètres à suivre.

### - Missions à moyen terme :

La réalisation d'une politique d'approvisionnement avec accords conclus entre l'entreprise et les fournisseurs pour atteindre les objectifs : Ceci va impliquer

- Un enregistrement et une vérification des besoins.
- La sélection des fournisseurs,
- La négociation avec les fournisseurs,
- La rédaction des commandes et l'exécution des procédures de passation des marchés.

### - Missions à court terme :

C'est de l'approvisionnement immédiat :

- suivi de la commande et des marchés,
- relance des fournisseurs,
- suivi des réceptions,
- contrôle quantitatif et qualitatif,
- gestion des stocks,
- gestion des procédures de dépannages,
- vérification des facteurs et règlement.

### 2. La phase achat:

#### 2.1 Définitions de la fonction achat :

La fonction achat c'est la fonction assurant la mise à disposition de l'entreprise des produits et des services primordiaux à son activité, on va présenter la définition de LAURENT, dans son livre « guide de l'acheteur » a dit :

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- ✓ Les quantités qui lui sont demandées,
- ✓ La qualité qui lui est définie ;
- ✓ Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :
  - Le Prix d'Achat le plus réduit
  - Le coût d'utilisation le plus rentable ».<sup>1</sup>

#### 2.2 La typologie des achats : <sup>2</sup>

Selon Helene, il existe deux sortes d'achats, les achats stratégiques et les achats non stratégiques.

##### ➤ **Les achats stratégiques :**

Sont en relation avec le processus productif et concernant des produits répétitifs à livrer à échéance prévisible. Ils sont stratégiques car une rupture de l'approvisionnement menace directement la production. L'acheteur ne traite qu'un petit nombre de fournisseurs et toujours sur une base contractuelle. Les négociations sont difficiles mais l'accord débouche sur une relation gagnant-gagnant sur du long terme.

##### ➤ **Les achats non stratégiques :**

Concernent aussi bien l'entretien de l'outil de production, il signifie un nombre élevé de fournisseurs et leur gestion suppose des coûts importants à cause du nombre élevé de commandes. L'acheteur se focalise sur le caractère prédictif de la livraison pour anticiper les négociations.

---

<sup>1</sup> LAURENT LOUIS, « Guide de l'acheteur industriel '200 recommandations pour réaliser des achats gagnants'' », édition Dunod, Paris, 1995, p08.

<sup>2</sup> PERSON HELENE, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI, édition Maxima », 2000, p 24/25.

### 2.3 Les missions de la fonction Achats : <sup>1</sup>

Dans son édition, PERROTIN .R, a situé les missions de la fonction achats comme telles :

- L'élaboration d'une politique d'Achats ;
- Elaboration du budget achats ;
- Détermination des objectifs à atteindre ;
- Evaluation des fournisseurs et consultations ;
- Négociations des marchés ;
- Rédaction des accords.

### 3. La phase gestion des stocks :

Quelle que soit l'activité de l'entreprise, sa taille et son organisation, les stocks existent.

#### 3.1 Définitions de la gestion des stocks :

Pour « Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux clients et des utilisateurs des articles stockés, bien gérer un stock doit satisfaire dans les conditions économiques cette exigence ». <sup>2</sup>

La fonction gestion des stocks a donc un aspect économique essentiel, son rôle consiste à rechercher en permanence la sécurité des stocks et l'optimum du volume du stock qui permet par ailleurs d'assurer la production et l'approvisionnement et par conséquent les ventes dans les conditions définies à un cout minimum.

Il existe divers sorte de stocks, selon la fréquence de leurs utilisations, leurs valeurs et leurs rôles :

- **Le stock actif** : C'est la partie du stock qui est régulièrement renouvelée, utilisé et sert à alimenter les demandes.
- **Le stock amont** : C'est l'ensemble des biens stockés qui sont en attente de transformation. Ils représentent en premier lieu les matières premières, les pièces de rechanges, le sous-ensemble de sous-traitance... etc.

---

<sup>1</sup> ROGER PERROTIN, « Le marketing achats : Stratégies et tactiques », 3ème édition, Edition d'organisation, 2003, p 07.

<sup>2</sup> PIERRE ZERMATI et FABRICE MOCELLIN, « Pratique de la gestion des stocks », édition DUNOD, Paris, 2005, p 07.

- **Le stock aval** : Il est un ensemble des biens qui ont subi, du fait de l'entreprise qui les stocke, un début ou ensemble du cycle de transformation. Il peut donc s'agir d'en cours de production et de produits finis.
- **Le stock de sécurité** : C'est un stock inutilisé dans les conditions normales, qui sert à éviter les ruptures qui peuvent être causées par l'accroissement des délais de livraison, ou des pics de consommations,
- **Le Stock dormant (mort)** : C'est la partie des stocks dont les articles ne sortent pas beaucoup, ils ne sont que peu sollicités, ils n'enregistrent que peu de mouvements de sortie dans les douze derniers mois.
- **Le stock potentiel** : Il est constitué par le stock physique plus les commandes passées, et en attente de livraison.

### 3.2. Les objectifs de la gestion des stocks :

Parmi les objectifs que vise la gestion des stocks on doit relever :

- Choix des articles qui sont nécessaires au stockage et ceux dont l'approvisionnement ne se fait que lors du besoin. Ces procédures doivent être révisées au moins chaque année ;
- Définition de la politique et des méthodes à adopter (Ex : l'analyse ABC) ;
- Faire des études prévisionnelles sur les ventes et la consommation des produits ;
- Traitement et transmission des informations ;
- Employer les méthodes et procédures de réapprovisionnement.

### 3.3 Les difficultés de la gestion des stocks :

Pour que l'entreprise élabore les méthodes de la gestion des stocks elle doit faire face aux énigmes du marché et de son environnement, aux fluctuations saisonnières et aux variations des délais de livraisons des fournisseurs. Tout cela dépend de ces propres potentialités pour faire face à ces problèmes qui permettent la bonne marche.

Il s'agira pour le responsable de la gestion des stocks de concilier des exigences contradictoires :

- Commander par de petites quantités pour limiter les immobilisations de capitaux et d'espaces sachant qu'on multiplie ainsi le risque de rupture ;
- Commander par fortes quantités pour réduire les coûts d'achats, de lancement de commande, de transport, et de la manutention, en tenant compte des contraintes (trésorerie, espace, transport, fournisseurs, personnels,...) ;

En fin, la gestion des stocks est une technique qui implique :<sup>1</sup>

- Une solide formation des dirigeants, chefs d'approvisionnement, gestionnaires, directeurs commerciaux, chefs de production ;
- Une étude de la conjoncture et du marché est sans cesse mise à jour ;
- Un traitement et une coordination des informations à cycles courts ;
- Nous insistons sur des liaisons fonctionnelles permanentes ou périodiques.

### 3.4 Les risques liés au service gestion des stocks :

Pour bien maintenir notre gestion, il nous faut connaître les risques liés à notre service, afin de minimiser son impact, les principaux risques cités par LASNIER<sup>2</sup> sont :

- Stocks insuffisants pour la production (rupture).
- Les stocks de sécurités ne sont pas connus.
- Présence de stocks dormants.
- Absence de méthode précise d'estimation des stocks.
- Absence de méthode de valorisation des stocks.
- Entrée ou sortie de stock fictive.
- Absence de rapprochement entre liste des commandes et entrées en stock.

---

<sup>1</sup> HOUACHE ZAKARIA, « Essai d'analyse du processus d'approvisionnement », 2014, p33.

<sup>2</sup> GILLES LASNIER, « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique », Edition Hermes sciences, Paris, 2004, p24/25.

- Non enregistrement des mouvements de stocks.
- Absence de commande systématique dans un certain niveau de stock.
- Stock de sécurité calculé erroné.
- Délai de réapprovisionnement trop long.
- Mauvaise estimation des niveaux de stocks.
- Défaut de connaissance des normes comptables choisies par l'entreprise pour la valorisation des stocks.
- L'inventaire n'est pas exhaustif.
- Absence de procédure d'inventaire.
- Absence ou mauvaise séparation des tâches.
- Locaux non sécurisés (absence de système de prévention/détection/protection).

Pour minimiser l'impact de ces risques, il faut réaliser ses missions de contrôle, une cellule audit doit nécessairement disposer de moyens matériels et surtout d'un potentiel humain, du fait que les travaux exigent des techniques, de la réflexion et du bon sens, l'élément humain constitue par conséquent un facteur décisif.

L'audit interne assiste les membres de l'entreprise ou de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, fait des appréciations, des recommandations, il donne des avis et des informations concernant les activités.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise et dans chaque domaine notamment les approvisionnements, et plus précisément la fonction gestion des stocks, comme dans notre cas pratique dans la dernière Section de ce travail.

### Section 3 : La méthodologie d'une mission d'audit

Toute mission d'audit interne est organisée par une démarche systématique (méthodologie) 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 (rôle de coordination), d'assurer la qualité des travaux et d'assumer la responsabilité d'interface avec les audités (responsabilité relationnelle). Une mission d'audit peut durer de quelques jours à quelques mois selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs.

#### 1. Le déroulement d'une mission d'audit :

Les auditeurs internes mènent deux types d'activités, l'assurance et le conseil. Ces deux types d'activités sont définis dans le glossaire des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, de la manière suivante :

- **Activités d'assurance** : Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes.
  
- **Activités de conseil** : Il s'agit des conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

Il y a 3 phases dans une mission d'audit, il correspond très exactement à la situation géographique de l'auditeur au cours de son intervention : <sup>1</sup>

- dans la première partie de sa mission, l'auditeur est essentiellement dans son bureau et dans son service, ses déplacements sont courts et brefs, à la limite ils peuvent ne pas exister ;
  
- dans la deuxième partie, au contraire, l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain, donc absent du service, les retours au bureau sont rares, parfois inexistants ;

---

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 7<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2010, p 158.

• dans la troisième partie, retour à la sédentarité également ponctuée comme dans la première phase de quelques déplacements possibles, brefs et rapides. Et cette sédentarité peut également signifier travail à domicile.

La mission d'audit interne se compose de trois grandes phases précises et identifiables, phases que l'auditeur est tenu de respecter pour lancer, effectuer et conclure sa mission. Ainsi ces trois phases sont :

- Phase de préparation (de planification) ;
- Phase de réalisation (vérification) ;
- Phase de conclusion.

### 1.1 Phase de préparation :

A l'entrée, l'auditeur reçoit la lettre de mission et le dossier permanent, à la sortie, l'auditeur reproduit le plan de travail et le dossier de la mission. Nous pouvons cerner les principales étapes de la phase de préparation dans les points suivants : <sup>1</sup>

#### ➤ **L'ordre de mission** (Lettre de mission) :

« L'ordre de mission est le mandat donné par la Direction Générale de l'Audit Interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs » <sup>2</sup>

Généralement on trouve dans ce document : L'objet (sujet) de la mission, les objectifs, les entités concernées, la date de début, la durée, le responsable et les membres de la mission.

#### ➤ **L'étape de familiarisation** (prise de connaissance) :

Durant cette étape, l'auditeur va collecter le maximum d'information par la documentation, il demande toutes les documents qui concerne notre structure auditée (l'organigramme, les fiches des postes, le manuel des procédures, ..), et il utilise un certain nombre de moyen pour arriver à comprendre le fonctionnement de la structure auditée, comme les entretiens avec les responsable de l'organe, et les questionnaires de prise de connaissance (QPC). Afin avoir une bonne compréhension du domaine à auditer, et pris une conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration,

---

<sup>1</sup> BELAID KHAYRALLAH, « L'Audit interne et l'approche de la dynamique de groupes », 2005, P 32.

<sup>2</sup> OLIVIER LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », 2ème Edition, Edition DUNOD, Paris, 1995, p35

➤ **Étape d'analyse des risques : <sup>1</sup>**

L'ensemble des documents collectés et des connaissances acquises lors de l'étape de reconnaissance seront analysés par l'auditeur interne, pour pouvoir identifier les zones à risques, dans le but de planifier sa mission, et construire son référentiel et élaborer son programme.

Cette étape est conclue par un tableau d'identification des risques qui permettra à l'auditeur interne à préciser les objectifs de sa mission, qui se présente sous la forme suivante :

**Tableau n° 04 : Tableau d'identification des risques**

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
Indiquer les taches ou opération élémentaires.	En face de chaque tache ses objectifs.	Rappeler les risques essentiels si les objectifs ne sont pas réalisés et la tache est mal fait.	Evaluer les risques important : (M) Moyen ; (I) Faible ; (F) Fort.	Indiquer le dispositif de CI que l'auditeur devrait trouver pour maîtriser les risques encourus.	Indiqué si le dispositif identifié existe ou pas.

Source : J. Renard, 2004, p229.

C'est donc à partir de ce tableau que l'auditeur interne va préciser les objectifs de sa mission. Mais le tableau n'est qu'une aide à la décision et qu'il faudra l'interpréter.

Après la conception du ce tableau et l'identification des principaux risques, notre auditeur peut dresser une cartographie des risques qui est un véritable inventaire des risques de l'organisation, et permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du gestionnaire de risque, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
  - Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
  - Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-d-dire fixer les priorités.

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'AI », 7<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2010, p157.

### ➤ **La définition des objectifs :**<sup>1</sup>

Cette étape est importante puisque elle va permettre de planifier, d'orienter et de déterminer les objectifs de la mission qui seront formalisés sur un document appelé « note d'orientation »

Ce dernier définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :

- **Objectifs généraux** : Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne, et que l'auditeur doit assurer qu'ils sont appliqués et pris en compte d'une façon efficace et pertinente, sécurité des actifs, fiabilité des informations, respect des règles et directives, optimisation des ressources.<sup>2</sup>

- **Objectifs spécifiques** : précisent les différents dispositifs de contrôle qui tout participent à la réalisation des objectifs généraux, et se rapportent aux zones à risque déjà identifiées. Donc l'auditeur interne va procéder à un arbitrage pour chaque tâche d'activité auditée, afin de savoir l'existence d'un dispositif jugé nécessaire et de qualifier les risques correspondant.

- **Le champ d'action** : les auditeurs vont proposer un champ d'action à leurs enquêtes dans le rapport d'orientation pour atteindre ces objectifs.

Une fois cette étape est terminée, l'auditeur se plaçant sur son terrain professionnel.

### ➤ **Le programme d'audit :**<sup>3</sup>

Il s'agit d'un document interne au service d'audit, établi par l'équipe chargée de la mission sous la supervision du chef de mission et dans lequel vont déterminer et répartir les tâches. Le programme d'audit doit contenir une indication préliminaire des travaux de l'auditeur et une indication des techniques envisagés à utiliser.

---

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 4<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2002, page 230/231

<sup>2</sup> Ibid. p231.

<sup>3</sup> Ibid. p243.

### 1.2 La phase de réalisation :

Cette phase consiste à réaliser des travaux de vérification sur le terrain à partir des informations fiables et pertinentes recueillies dans la phase précédente. Et commence par une réunion d'ouverture qui marque le début des opérations de réalisation.

#### ➤ La réunion d'ouverture :

L'utilité d'une telle réunion est d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités, La réunion d'ouverture a pour objet d'entamer les points suivants :

- ✓ Présentation sommaire des auditeurs, leur expérience et leur fonction,
- ✓ Présentation de la fonction audit.
- ✓ Rappel des objectifs de la mission,
- ✓ Faire part de la note d'orientation en prenant compte les éventuelles remarques des audités,
- ✓ Déroulement prévisionnel de la mission,
- ✓ Traitement de l'aspect logistique (bureau, horaires de travail, matériel, ...etc.).

#### ➤ Le travail sur le terrain :

L'auditeur interne répond aux questions posées dans le plan de travail avec des tests sur le terrain, en réalisant ces tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition. Ces tests constituent des observations qui peuvent être immédiates au moment où il effectue son observation, ou spécifiques qui mettent en œuvre tous les outils évoqués et principes définis lors de l'élaboration du programme d'audit.

### ➤ La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) : <sup>1</sup>

La FRAP est un document normalisé, remplie par l'auditeur interne à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance... permettent à l'auditeur de formuler aisément ses recommandations à travers les constats, les causes et les conséquences des failles qui sont relevées.

- Le problème: résumant le dysfonctionnement d'une manière synthétique et compréhensible.
- Constat qui le prouve.
- Les causes qui l'expliquent.
- Les conséquences que cela entraîne.
- Les recommandations qui le résolvent.

### ➤ La réunion de clôture :

A l'instar de la réunion d'ouverture, la réunion de clôture se déroule chez l'audité et réunit en général les mêmes personnes. Le chef de mission procède à la présentation orale détaillée du projet de rapport, et demande aux audités de réagir, deux figure sont possibles :

- ✓ Les audités acceptent les constats et les recommandations : dans ce cas l'auditeur va préparer son rapport final.
- ✓ Les audités contredisent les conclusions et justifient leurs positions, en fonction de quoi l'auditeur peut décider de modifier son texte ou de le maintenir.
  - Si les audité justifient leurs positions, l'auditeur modifier sont rapport (concernant les recommandations), et laisse des commentaires sur les arguments des audité.
  - Si l'auditeur a jugé que les arguments de audité sont faible, il réorganise une autre réunion sous la présence de directeurs, a fin de juger les débat, et prendre la dernière décision.

Au terme de cette réunion, l'auditeur précise les délais laissés aux audités pour préparer leur plan d'action, une fois les réponses obtenus, l'auditeur peut enfin rédiger son rapport final.

---

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 4<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, paris, 2002, page 258/ 260.

### 1.3 La phase de conclusion :

A cette phase-là, l'auditeur interne entre à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de document de travail. Il rédige un projet de rapport d'audit interne pour la validation générale à la réunion de clôture, à la fin il faut assurer un suivi.

#### ➤ **Le projet de rapport d'audit interne :**<sup>1</sup>

L'auditeur rédige un projet de rapport qui renferme les constatations et les recommandations, regroupées par thème, et classées selon leur importance, en s'appuyant sur les FRAP.

Le projet de rapport est un document provisoire du fait qu'il y a une absence de validation par les audités sur les constatations qu'il renferme, et absence de plan d'action<sup>1</sup>. Il sera donc décliné jusqu'à la réponse finale des audités.

#### ➤ **Le rapport d'audit interne :**

A la fin de chaque mission d'audit interne, la structure d'audit interne doit émettre un document appelé rapport d'audit interne qui est le dernier acte de la mission d'audit interne, est un document d'information pour la Direction Générale et un outil de travail pour l'audité.

Le rapport final reprend le contenu du projet de rapport modifié le cas échéant, auquel il annexera les réponses des audités sur recommandations, ainsi que le plan d'action proposé, et il est structuré comme suit: Page couverture, Sommaire, Introduction, synthèse, corps du rapport, conclusion, Plan d'action, Annexes.<sup>2</sup>

Une fois le rapport établi, il est soumis au responsable de l'audit interne qui le signe et se charge de sa diffusion.

#### ➤ **Le suivi du rapport d'audit interne :**<sup>3</sup>

L'audit interne a le droit d'être informé de la suite donnée à ses propositions. Ce droit s'appuie sur quelques principes normatifs auxquels on ne déroge, il peut s'exercer de multiples façons.

- ✓ Norme 2500.A1 : « le responsable de l'audit doit mettre en place un processus de suivi ».
- ✓ MPA 2500.A1-1 : « la responsabilité du suivi doit être définie par écrit dans la charte d'audit ».

---

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 4<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2002, p 275/278.

<sup>2</sup> Ibid. p 288/289.

<sup>3</sup> Ibid. p 302

### 2. Le risque et la mission d'audit :

Toute action est menacée par un risque, dit J. Renard : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »<sup>2</sup>

Donc on a essayé de détailler les risques liés à une mission d'audit en 3 catégories :

#### ➤ Les risques liés aux auditeurs internes :

- Risque de ne pas avoir une attitude impartiale ;
- Risque de manque d'attitude critique et d'esprit d'interrogation ;
- Risque de manque de diligence nécessaire au bon accomplissement des travaux tels que prévus dans le programme de travail de la mission ;
- Risque de non détection des dysfonctionnements ou anomalies significatives ;
- Risque de mauvaise compréhension des informations collectées ;
- Risque d'atteinte à l'indépendance: il s'agit de l'indépendance d'esprit (état d'esprit dans lequel se trouve l'auditeur) et l'indépendance d'apparence à l'égard des domaines audités (exercice récent ou affectation temporaire d'un membre de l'équipe d'audit à l'entité auditée, existence de liens de parentés ou personnel etc.) ;
- Risque lié à l'intérêt personnel: ce risque se présente lorsque un membre de l'équipe d'audit pourrait tirer profit d'un avantage quelconque ;
- Risque lié à l'insuffisance des compétences professionnelles en matière d'audit interne (prétendre posséder des compétences ou expérience que l'auditeur n'a pas) ;
- Risque d'intimidation: ce risque se présente lorsqu'un membre de l'équipe d'audit pourrait être dissuadé d'agir en toute objectivité et de faire preuve de diligence professionnelle ;
- Risque de non respect du code de déontologie et des normes professionnelles de l'audit interne ;
- Risque de non respect de la charte d'audit de la Structure d'Audit Interne.

---

<sup>1</sup> JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 7<sup>e</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2010, p 155.

### ➤ Les risques liés à la mission d'audit:

Concernant les risques liés à la mission d'audit elle-même sont comme suit :

- Risque de couverture partielle du périmètre du domaine audité ;
- Risque d'utiliser des outils inadéquats et inappropriés eu égard des objectifs de la mission;
- Risque lié aux circonstances de la mission (choix du timing, budget etc.) affectant la quantité et la qualité des informations collectées ;
- Risque de mauvaise composition de l'équipe d'audit (complémentarité des compétences spécifiques, synergie de groupe etc.) ;
- Risque de mauvaise répartition des tâches entre les membres de l'équipe d'audit ;
- Risque de faiblesse de la supervision de la mission d'audit ;
- Risque d'adopter une méthodologie de travail inadéquate eu égard des objectifs de la mission;
- Risque de non définition d'un seuil de signification: des informations sont significatives si leur omission ou leur inexactitude est susceptible d'influencer les résultats de la mission d'audit.

### ➤ Les risques liés à l'information collectée:

Au final on va citer les deux derniers risques qui concernent la collecte d'information lors de la phase de préparation ou dans la phase de réalisation, vu que l'étape de la collecte d'information est une action qui suit notre auditeur tout au long de la mission. Donc on trouve :

- Risque d'insuffisance d'éléments probants (pour soutenir les informations collectées) lié à leurs origines (externe ou interne) et à leurs natures (visuelle, verbale ou documentaire).
- Risque d'erreurs significatives au niveau des informations collectées.

### 3. La déontologie:

#### 3.1 Le code de déontologie :

Le Code de Déontologie, traduction française de « code of Ethics» est un ensemble de normes a pour but de promouvoir une culture de l'éthique et morale au sein de la profession d'audit interne. Il a été publié en 1968 sous l'autorité du conseil d'administration de l'IIA et à été révisé en 1988 et 2000. Le code de déontologie est constitué d'une seule page contient 4 principe fondamentaux et 12 règles de conduite <sup>1</sup>

**Tableau n° 05 : Les règles et principes pour la pratique d'audit interne**

Principes fondamentaux	Règles de conduite
<b>Intégrité</b> : base de la confiance et la crédibilité accordée aux auditeurs.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Accomplir honnêtement les missions.</li> <li>2) Respecter la loi.</li> <li>3) Ne pas prendre part à des activités illégales.</li> <li>4) Respecter l'éthique.</li> </ol>
<b>Objectivité</b> : qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5) Etre impartial.</li> <li>6) Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement.</li> <li>7) Révéler les faits significatifs.</li> </ol>
<b>Confidentialité</b> : impérative, sauf obligation légale.	<ol style="list-style-type: none"> <li>8) Protéger les informations.</li> <li>9) Ne pas en tirer un bénéfice personnel.</li> </ol>
<b>Compétence</b> : impliquant la mise à jour des connaissances.	<ol style="list-style-type: none"> <li>10) Ne faire que ce qu'on peut faire.</li> <li>11) Améliorer ses compétences.</li> <li>12) Respecter les normes.</li> </ol>

Source : Elaboré par l'étudiant, inspiré de JACQUES RENARD, 2010, p 108.

<sup>1</sup> IFACI, « Normes et code de déontologie », PDF, révision Janvier 2009, p 1.

### 3.2 La Charte de l'auditeur interne :

➤ **Ma finalité :**

Aider mon propre client à atteindre ses objectifs à travers une organisation s'améliore en permanence et qui recherche la satisfaction des clients.

➤ **Mon client :**

Mon patron (le manager).

➤ **Ma mission :**

Evaluer l'efficacité de l'organisme, c'est-à-dire sa capacité à atteindre les objectifs du manager.

➤ **Ma volonté :**

Aider les responsables audités (propriétaire de processus) à atteindre leurs objectifs et à améliorer leurs performances.

➤ **Mon obsession :**

Ecouter. Comprendre..., dans la bienveillance et dans un cadre positif et constructif.

➤ **Mes outils :**

La relation. Le questionnement. L'écoute active. La reformulation. Le recadrage. Le feedback.

➤ **Mes qualités :**

Transparence. Honnêteté. Bienveillance. Intégrité. Pédagogie. Expression factuelle. Ouverture d'esprit. Sérénité.

➤ **Mes expressions favorites :**

- J'écoute, je ne juge pas ;
- J'accepte que le monde de l'audité soit différent du mien ;
- Je suis un poseur de questions et pas un apporteur de réponses ;
- Je défends les intérêts du client externe ;
- Je suis ambassadeur des concepts de management.

### Conclusion

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. En matière de gestion la performance est la réalisation des objectifs organisationnels de manière efficace et efficiente.

Dans ce chapitre nous avons vu les détails d'une mission d'audit, (d'assurance et de conseil après la distinction entre eux), expliquons c'est 3 phase et on a conclure par la charte de d'auditeur interne, passons par les risque qui peut affecter notre mission, après ce chapitre le lecteur su voir une vision détaillé sur l'audit interne.

Les contrôles réaliser par l'auditeur interne visent à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. En effet, l'audit interne est un maillon essentiel dans la performance de l'entreprise.



# Chapitre 3

*La pratique de l'audit interne  
au sein de SONATRACH*

### **Introduction:**

L'objet de ce chapitre, est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire et plus précisément voir comment la fonction d'audit interne contribue dans l'amélioration de la performance de la fonction gestion des stocks.

Il s'agit donc, d'une étude de cas à travers laquelle nous exposons les étapes d'une mission d'audit, portant sur l'audit de la gestion des stocks qui touchera les deux aspects comptable et physique.

Mais avant d'entamer le cas pratique, nous avons jugé utile de faire une succincte présentation de l'organisme d'accueil.

Pour cela, ce dernier chapitre se compose de trois (03) Sections. Nous entamerons la première Section par une présentation générale de Groupe SONATRACH, et pour la deuxième partie l'organisation de la Direction Audit et Conformité, et la troisième Section est consacrée au déroulement d'une mission d'audit interne sur la gestion des stocks.

### Section 1 : Présentation de la SONATRACH

#### 1. Présentation générale :

SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures) a été créée le 31 décembre 1963 par le décret N° 63/491.

Ses statuts ont été modifiés par le décret N° 66/292 du 22 septembre 1966 et SONATRACH devient Société Nationale pour la Recherche, Production, le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures. Cela a conduit à une restructuration de l'entreprise dans le cadre d'un schéma approuvé au début de 1981, pour une meilleure efficacité organisationnelle et économique de ces principes.

Après sa restructuration en 1982, SONATRACH a donné naissance à 18 filiales et sa réorganisation en 1985, lui a permis de se recentrer sur ses métiers de base, à savoir:

- Exploitation et recherche des hydrocarbures;
- Exploitations des gisements;
- Transformation du gaz;
- Transport par canalisation;
- Commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux.

L'objectif de l'entreprise SONATRACH à travers cette transformation structurelle, est le fonctionnement de l'exercice d'un décideur fonctionnel afin d'évoluer vers un schéma de groupe en constituant des branches d'Activités autonomes et leur filiation.

SONATRACH est transformée sans création d'une personne morale nouvelle, en une Société par Action (SPA), soumise au droit commun en vigueur qui régit ses statuts et son règlement intérieur.

Adoptant une stratégie de diversification, SONATRACH se développe aussi dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière de plus elle poursuit le développement de sa stratégie d'internationalisation.

SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA.

Depuis le 24 février 1971, date de nationalisation des hydrocarbures, l'entreprise a pris en charge l'ensemble du domaine minier et s'est vue confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière.

SONATRACH emploie **47.963** salariés (**120.000** avec ses filiales), et génère environ **30%** du PNB du pays. Son capital social est de **245** Milliards de DZD, entièrement souscrit et libéré par l'état.

### **2. Missions principales de la société SONATRACH:**

Sous l'autorité d'un Président Directeur Général, l'Entreprise SONATRACH a pour missions:

- le développement, la conservation et la valorisation des réseaux énergétiques nationaux.
- la reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures.
- l'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance du sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures.
- l'approvisionnement énergétique national à moyen terme, compte tenu des réserves nationales.
- le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

### **3. Organisation générale de la Société SONATRACH:**

L'organisation, ou le schéma selon lequel la Société SONATRACH est structurée, suit un modèle rationnel, organisant l'entreprise autour de ses « Activités » ou « Métiers » de base, tout en renforçant les prérogatives de la Direction Générale en matière d'élaboration de la stratégie et de la politique du Groupe.

La SONATRACH a opté pour une organisation, ou une « macro structure » s'articulant autour de :

### 3.1. La Direction Générale:

La direction générale a un rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.

**Le président Directeur Général** est assisté dans l'exercice de ses fonctions d'un **Comité Exécutif**, il est également assisté d'un **Secrétaire Général** dans le suivi et la cohésion du management du Groupe, d'un **chef de Cabinet**, d'un **Comité d'Ethique** chargé de veiller au respect des dispositions du code d'éthique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société et un **Comité d'Examen et d'Orientation (CEO)** chargé de dossier et la formulation de recommandation au PDG

Aussi, sont rattachés à la Direction Générale :

- **La Direction Audit et Conformité** prend en charge des dossiers et missions confiées par la direction générale.
- **Les conseillers et assistants**
- **Le service Sûreté Interne d'Etablissement (SIE)**

### 3.2. Les structures Fonctionnelles :

Les Structures Fonctionnelles ont pour rôle de :

- assurer l'élaboration et veiller à l'application des politiques et stratégies du Groupe;
- planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes Activités Opérationnelles du Groupe;
- s'affirmer en un centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs;
- se constituer en centres d'information du Groupe et contribuer au Reporting général du Groupe.

Les Structures Fonctionnelles sont organisées en huit (08) Directions Centrales et trois (03) Directions corporate :

#### ➤ **Directions Corporate (DCP) :**

1. Stratégie, Planification & Economie (SPE)
2. Finances (FIN)
3. Ressources Humaines (RHU)

### ➤ Directions Centrales :

1. Filiales & participations (FIP)
2. Activités Centrales (ACT)
3. Juridique (JUR)
4. Informatique & Système d'Information (ISI)
5. Marchés et Logistique (MLG)
6. Santé, sécurité & environnement (HSE)
7. Business Développement (BSD) : nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise.
8. Recherche & Développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise

### **3.3. Les Activités Opérationnelles:**

Les structures opérationnelles sont organisées par Activités et chaque Activité est placée sous l'autorité directe d'un Vice-président. Ces Activités ont été créées en fonction des métiers de l'entreprise et visent le développement de leurs portefeuilles d'affaires en Algérie et à l'international. Ces structures opérationnelles sont:

#### ➤ **Activité Exploration -Production (E & P) :**

L'Activité Amont, placée sous l'autorité d'un Vice-président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier.

L'activité Amont couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants:

- Prospection;
- Opérations;
- Production ;
- Petroleum Engineering et Développement;
- Forage ;
- Engineering et Construction;
- Recherche et Développement des hydrocarbures et des nouvelles technologies;

L'Activité Amont est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ses structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le Reporting aux Directions Coordination Groupe. Aux Directions Centrales ainsi qu'au Chef de Cabinet.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement et à la conduite des activités en association et des activités internationales, ainsi qu'aux filiales et participations nationales et internationales.

➤ **Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) :**

L'Activité Aval, placée sous l'autorité d'un Vice-présidente, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.

L'Activité Aval couvre l'exploitation, notamment, dans les domaines Opérationnels suivants:

- Séparation des GPL ;
- Raffinage du pétrole brut et du condensat ;
- Liquéfaction du Gaz Naturel;
- Etudes, développement et nouvelles technologies.

L'Activité Aval est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétence, le Reporting aux Directions Coordination Groupe, aux Directions Centrales ainsi qu'au Chef de Cabinet.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.

➤ **Activité Transport par Canalisations (TRC) :**

L'Activité Transport par Canalisations, placée sous l'autorité d'un Directeur Général Adjoint, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par Canalisations.

L'Activité Transport par Canalisations couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants:

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires;
- Maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires;
- Etudes et développement.

L'activité Transport par Canalisations est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le Reporting aux Directions Coordination Groupe, aux Directions Centrales ainsi qu'au Chef de Cabinet.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.

➤ **Activité Commercialisation (COM) :**

L'Activité Commercialisation, placée sous l'autorité d'un Directeur Général Adjoint, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures et sur le marché national.

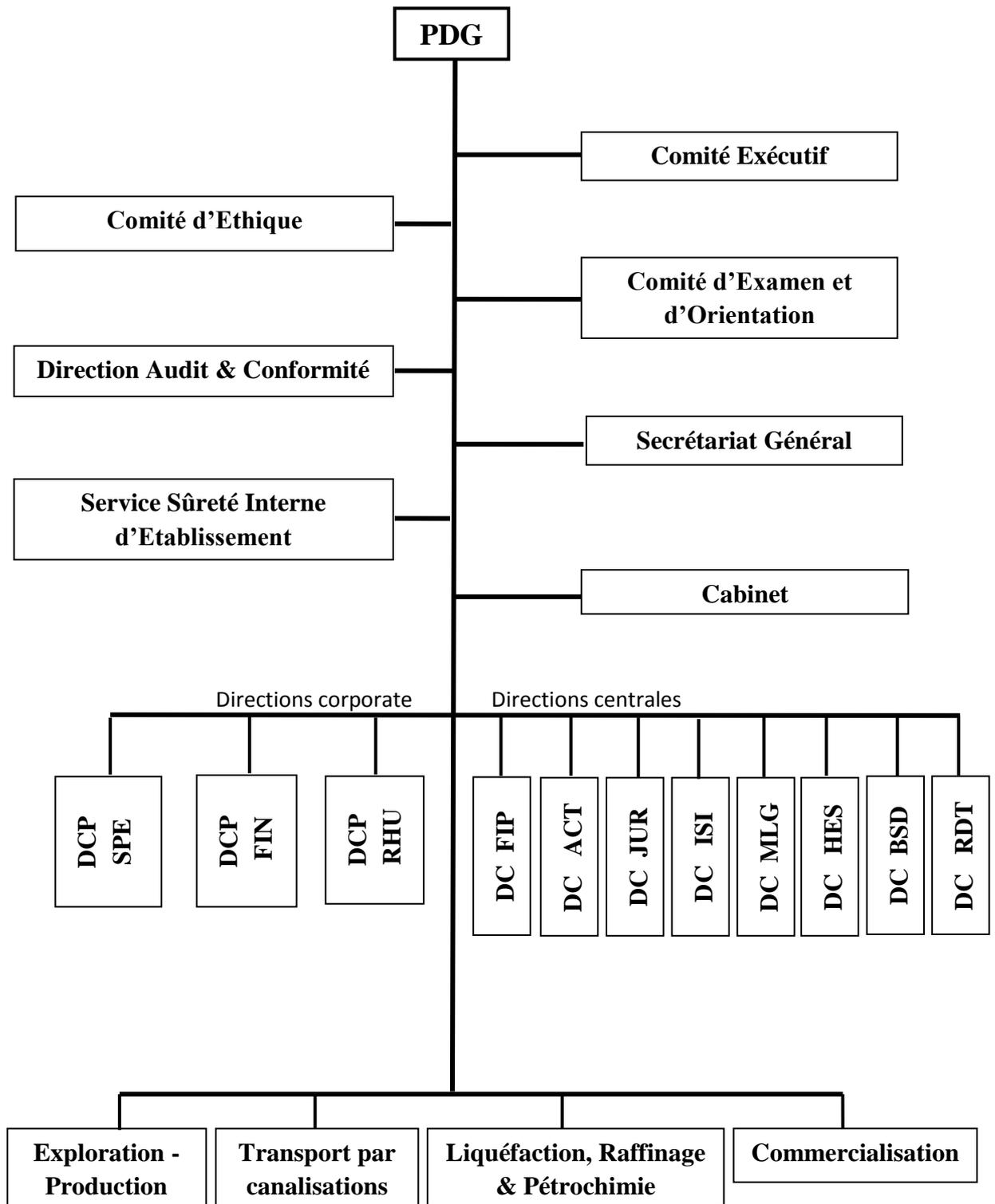
L'Activité Commercialisation couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants:

- Commercialisation extérieure du pétrole brut, des produits raffinés, des produits pétrochimiques, du condensat, des GPL, du GNL et du Gaz Naturel;
- Importation des produits pétroliers et pétrochimiques selon la demande;
- Commercialisation sur le Marché National des produits raffinés, du Gaz Naturel, des GPL ;
- Transport maritime des hydrocarbures.

L'Activité Commercialisation est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétence, le Reporting aux Directions Coordination Groupe, aux Directions Centrales ainsi qu'au Chef de Cabinet.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et extérieures.

Figure n° 3: L'organigramme de SONATRACH



Source : Document interne de la société

### Section 2 : La Direction Audit et Conformité

#### 1. Historique et Présentation de la Direction Audit Groupe:

SONATRACH a été parmi les premières entreprises algériennes à ressentir la nécessité de se doter d'un moyen d'autocontrôle afin d'assurer une meilleure sécurisation de son patrimoine.

C'est ainsi que dès la fin des années 70 une structure d'audit a été mise en place sous l'autorité de la Direction Centrale Finance. Dans les années 90, les objectifs de SONATRACH, en matière d'audit, consistaient à en faire un outil d'amélioration de la gestion dans toutes ses dimensions et un vivier de cadres à fort potentiel pour l'ensemble du groupe.

Cette nouvelle vision a conduit à la création en sus de l'existence des structures d'audit financier et comptable à l'échelle Divisionnaire, d'une structure chargée de l'audit interne au niveau de la Direction Générale, organisée de manière à couvrir l'ensemble des activités de l'Entreprise ainsi que les activités en associations, les filiales et participations.

En 2005 le nouveau schéma d'organisation de l'entreprise a consacré cette vision par :

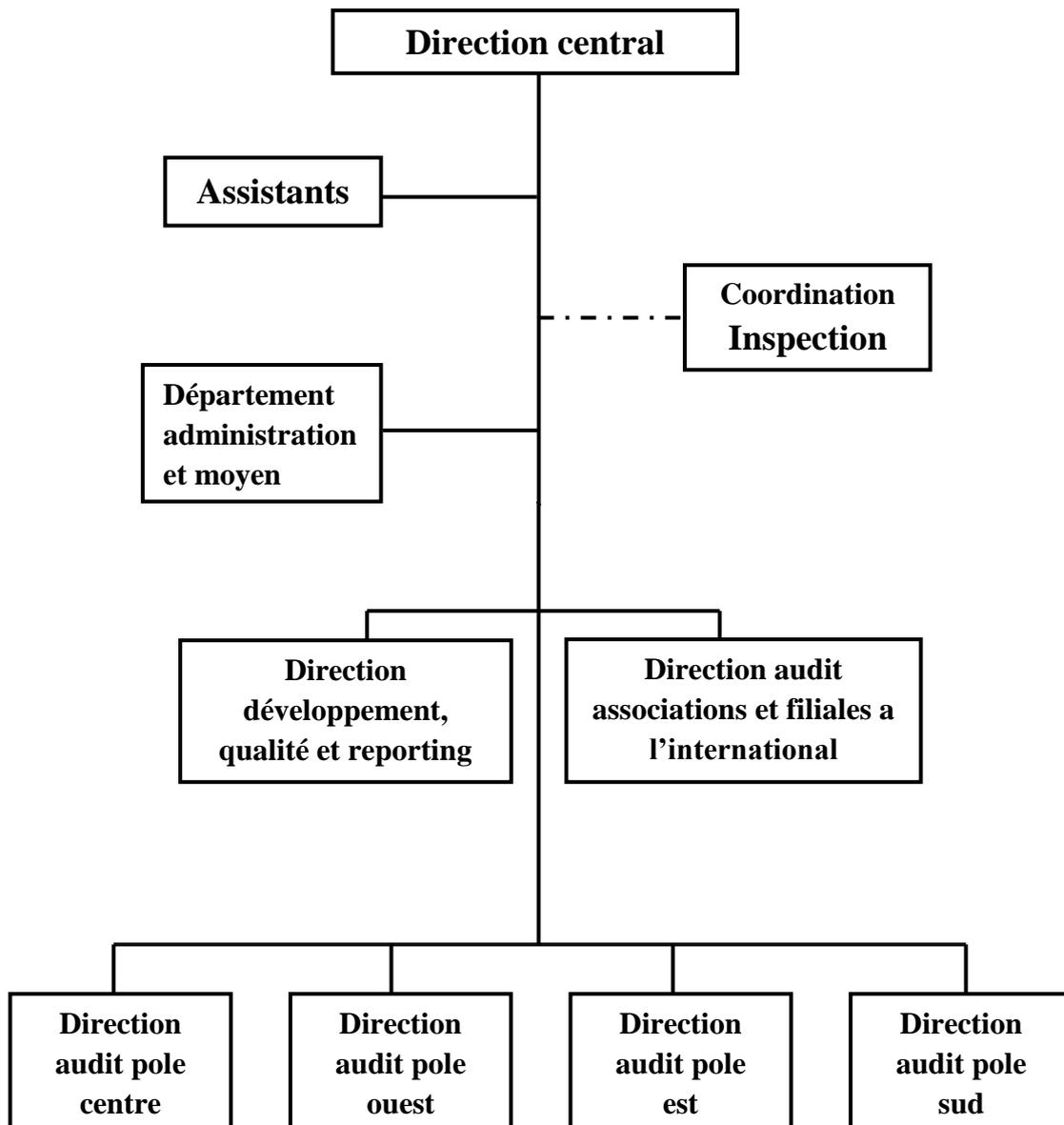
- Le maintien d'une Direction Centrale Audit Groupe au niveau de la Direction Générale.
- La création des structures d'audit interne au niveau des activités opérationnelles avec, pour mission essentielle, la conduite des audits des opérations menées aux seins des Activités.

Ce schéma d'organisation place l'activité audit au niveau le plus élevé de la hiérarchie.

En mai 2012, un amendement de l'organisation de la Direction Audit Groupe a été adopté et ce, en regroupant les structures Audit des Activités opérationnelles au niveau Central avec la création de quatre (04) Pôles d'Audit (centre, est, ouest et sud), et d'une Coordination inspection.

En 2015 la dénomination a été changé par la Direction Audit et Conformité, puis le **11 Août 2016** cette Direction a été réorganisée par activités/métiers et ce, pour répondre aux objectifs de la Direction Générale.

Figure n° 4: L'ancien organigramme de la direction audit conformité en 2012



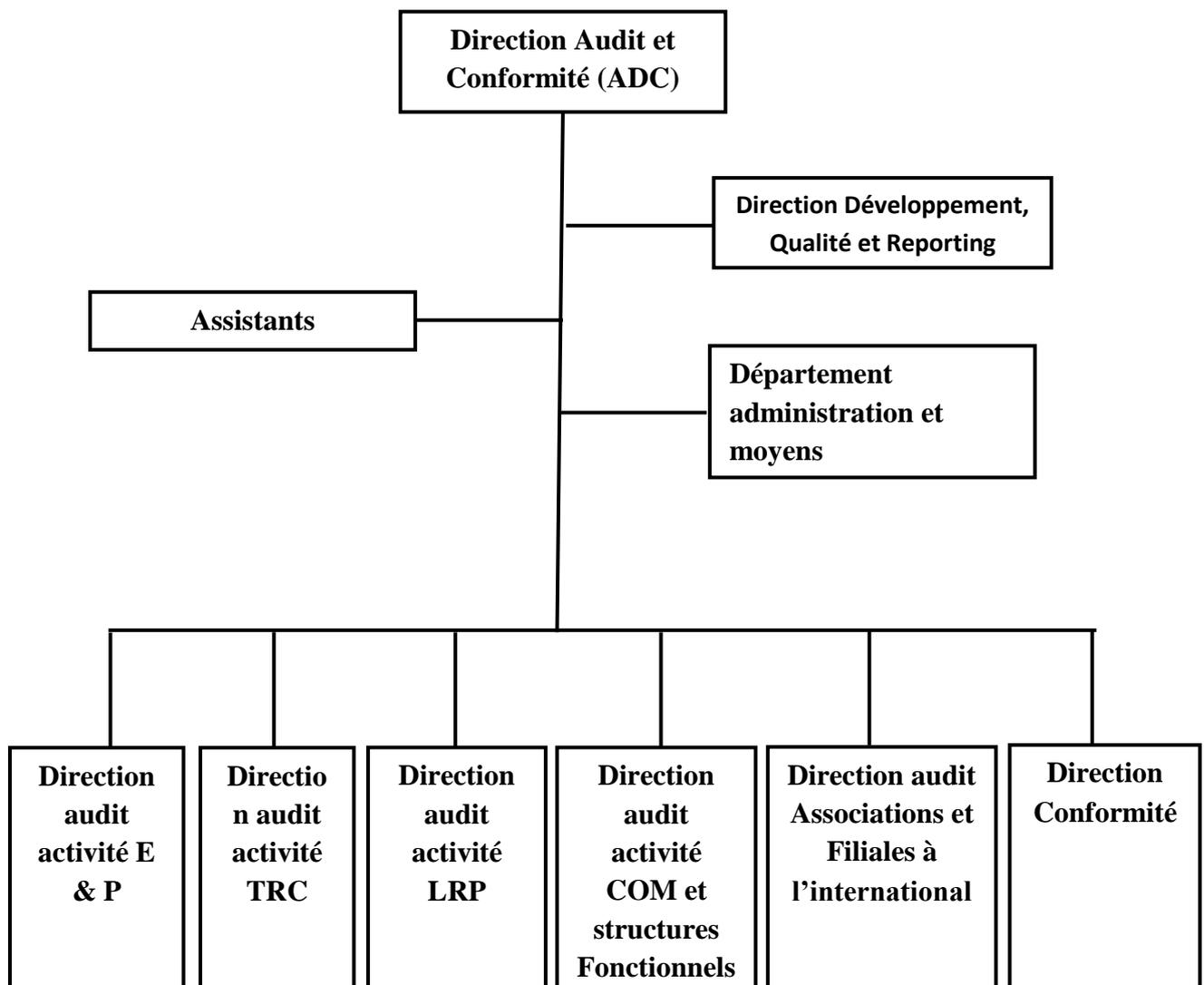
Source : document interne a l'entreprise

Ce schéma représente l'organisation de notre direction en 2012, dans la partie suivant on va présenter la nouvelle structure qui a adopté en 2016 par notre direction d'audit et conformité.

## 2. L'organisation de la Direction Audit et Conformité :

La Direction Audit et Conformité (ADC) est placée sous l'autorité d'un PDG. Elle est chargée de l'élaboration des politiques d'audit et du contrôle ainsi que de leur application.

**Figure n° 5: L'organisation de la direction audit conformité en 2016**



Source : document interne à l'entreprise

SONATRACH a été parmi les premières entreprises Algériennes à ressentir la nécessité de se doter d'un moyen d'autocontrôle afin d'assurer une meilleure sécurisation de son patrimoine.

La Direction Audit et Conformité, a pour mission essentielles :

- La veille au respect et à l'application des politiques et des procédures du Groupe SONATRACH.
- L'élaboration et l'actualisation du manuel des procédures d'audit interne de l'entreprise, ainsi que le contrôle de son respect et de son application.

- L'élaboration d'un plan d'Audit et Conformité participatif, fondé sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et sur une approche par les risques.
- L'élaboration d'un plan d'action annuel de contrôle des associations et sa réalisation dans les délais requis prévus dans les clauses contractuelles.
- L'assistance à la demande, aux holdings et filiales, dans l'organisation et le développement de leurs structures d'audit interne.
- L'élaboration d'un plan annuel de contrôle qualité et sa réalisation au niveau des structures d'audit interne de Groupe, ainsi que la diffusion des résultats.
- Le reporting sur les missions d'audit interne réalisées au niveau des différentes structures auditées du Groupe.

Conformément à son organisation approuvée par le Président Directeur Général de SONATRACH en 2016, cette direction est composée de :

- Une Direction Développement, Qualité et Reporting ;
- Quatre Directions Audit Activités (EP, TRC, LRP et COM) ;
- Une Direction Audit Associations et Filiales à l'International ;
- Une Direction Conformité ;
- Un Département Administration et Moyens ;
- Assistant.

➤ **Une Direction Développement, Qualité et Reporting :**

La Direction Développement, Qualité et Reporting a pour missions essentielles :

- L'actualisation et la diffusion du Manuel des Procédures d'Audit Interne de SONATRACH;
- L'animation et la contribution au processus d'élaboration du plan annuel d'audit du Groupe;
- L'animation du processus d'évaluation des Auditeurs Internes en vue de l'identification des besoins en formation;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan annuel de contrôle qualité au niveau des structures d'audit interne du Groupe, ainsi que la diffusion des résultats aux responsables de la Direction Centrale Audit Groupe;

- L'élaboration du Reporting périodique sur la prise en charge des recommandations contenues dans les rapports d'audit interne et externe;
- La conception et la mise en place d'une base de données « Audit Interne » ;
- La mise en place d'un dispositif de gestion de l'information audit interne et de veille informationnelle, en collaboration avec la Direction Coordination Groupe Stratégie,

➤ **Quatre Directions Audit Activités (EP, TRC, LRP et COM) :**

Les Directions Audit Activités ont pour missions essentielles :

- L'élaboration et la proposition d'un plan annuel d'audit interne, fondés sur les objectifs stratégiques de la Société et sur une approche par les risques ;
- L'exécution du plan annuel d'Audit Interne en conformité avec le Manuel des Procédures et des règles régissant la fonction Audit Interne de SONATRACH ;
- La veille au respect de l'application du processus d'évaluation des équipes d'audit en conformité avec le référentiel de compétence de la fonction audit interne;
- La réalisation d'un Reporting périodique sur les missions d'audit interne réalisées.

➤ **Une Direction Audit Associations et Filiales à l'International :**

La Direction Audit Associations et Filiales à l'International a pour missions essentielles :

- L'élaboration et la réalisation d'un plan d'audit annuel des associations et filiales;
- Le suivi permanent de la levée des exceptions (rejets et/ou réserves sur les coûts pétroliers) et des recommandations contenues dans les rapports d'audit, ainsi que l'élaboration d'un bilan annuel;
- La veille au respect de l'application du processus d'évaluation des équipes d'audit en conformité avec le référentiel de compétence de la fonction audit interne de SONATRACH;
- La réalisation d'un Reporting périodique sur les missions d'audit interne réalisées, mettant en exergue les faits notables relevés et les recommandations émises;
- L'alimentation de la base de données audit interne.

➤ **Une Direction Conformité :**

La Direction Conformité a pour missions essentielles :

- La conception, le développement et l'exécution d'un programme de conformité avec l'assistance des Structures Fonctionnelles du Siège concernées ;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan d'intervention annuel.

➤ **Un Département Administration et Moyens :**

Le Département Administration et Moyen a pour missions :

- La veille au respect de la législation du travail, la convention collective, le règlement intérieur, les circulaires et les directives en vigueur au sein de la Société;
- L'administration du personnel et des moyens logistiques de la Direction Audit et Conformité;
- L'élaboration des budgets, le suivi des réalisations et le contrôle de gestion et des coûts de la Direction Centrale Audit et Conformité;
- L'élaboration de rapports d'activités et de synthèses sous forme de reporting périodique;
- La programmation, l'organisation ainsi que la réalisation des démarches en matière de mission en Algérie et à l'étranger.

➤ **Des Assistants :**

Les Assistants sont chargés de :

- Assister et conseiller le Directeur Audit et Conformité dans la définition, l'analyse et la mise en œuvre des politiques, stratégies et objectifs à atteindre sur la base des études élaborées par les structures d'Audit et de Conformité.

### 3 Le référentiel de l'audit interne:

#### 3.1 Politique de contrôle interne du Groupe SONATRACH :

Cette politique constitue pour l'ensemble des entités du Groupe SONATRACH, les fondements et le cadre de référence en matière de contrôle interne.

L'amélioration continue du contrôle interne constitue une responsabilité indispensable et partagée, un objectif permanent pour tous, porté par le management.

La politique de contrôle interne a pour objet de définir les principes et les modalités de contrôle interne applicables à l'ensemble des entités du Groupe, en vue d'assurer la réalisation des missions et l'atteinte des objectifs du Groupe et de contribuer à préserver et à valoriser son image de marque.

Les objectifs essentiels de cette politique de contrôle interne sont les suivants:

- L'efficacité et l'efficience des opérations;
- La bonne maîtrise des risques;
- La protection des personnes et des actifs;
- La fiabilité et la régularité des informations financières et opérationnelles produites et communiquées;
- Le respect des obligations (lois, règlements et contrats...).

#### 3.2 Code d'éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes:

Le code d'éthique et de comportement professionnel s'applique à l'ensemble du personnel professionnel, hors administratif, des entités d'Audit Interne du Groupe SONATRACH.

Les auditeurs internes doivent respecter les normes de conduite de la profession. Toute violation du code d'éthique et de comportement professionnel par les auditeurs interne fera l'objet d'une évaluation et d'un traitement disciplinaire en accord avec le Règlement Intérieur de la Société et les dispositions réglementaires en la matière. Le code d'éthique a pour rôle de :

- Définir les règles et principes pouvant guider les auditeurs dans l'exercice de leur métier et promettre une culture morale au sein de la profession;
- De rappeler les conditions requises afin d'assurer l'objectivité dans l'accomplissement des missions par les auditeurs.

Le code d'éthique et de comportement professionnel a pour but de promouvoir une culture d'éthique au sein de l'Audit Interne du Groupe SONATRACH et de fournir des lignes de conduite dans le cadre :

- ✓ De l'exécution des missions d'audit d'assurance et de conseil;
- ✓ De la résolution des conflits et situations imprévus: tout conflit ou activité imprévus doivent être résolus confortement aux normes et au code d'éthique et de comportement professionnel;
- ✓ De la supervision, des activités d'assurance et d'amélioration qualité;
- ✓ Du comportement global de l'auditeur.

#### **3.3 Manuel des procédures d'audit Interne de SONATRACH :**

Il s'agit de vingt-trois (23) procédures d'audit élaborées par référence aux normes professionnelles en intégrant tous les processus d'audit « processus de support : Organisation et Gestion de l'activité, Ressources Humaines et Informatique et processus de production, Planification, Réalisation, Résultats et Communication ».

#### **3.4 Charte d'Audit Interne de SONATRACH:**

La charte d'audit interne établit le rôle, l'organisation, les champs d'application et d'intervention de l'audit interne et constitue un référentiel des droits et devoirs des auditeurs internes à respecter dans le cadre de leur activité.

Elle présente en outre les grandes lignes méthodologiques mises en œuvre pour la réalisation d'une mission d'audit interne.

### Section 3 : une mission d'audit interne au sein de SONATRACH

L'objet de cette Section est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire, particulièrement la conduite d'une mission d'audit interne.

Pour une meilleure compréhension de la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne telle que présentée dans le 2<sup>ème</sup> chapitre de notre travail, nous avons assisté au déroulement d'une mission d'audit sur la gestion des stocks inscrit au plan d'audit de SONATRACH, au titre de l'exercice 2017.

Nous tenons à signaler que pour des raisons de confidentialité, les résultats de la mission d'audit traitée dans la Section ci-dessous, ont été présentés dans notre projet en prenant en considération ce principe d'où les informations présentées sont à titre indicatifs, néanmoins, la méthodologie de la conduite de la mission a été restituée fidèlement.

Nous tenons à signaler aussi, que les différentes annexes présentées dans notre recherche ont été élaborées par nous même, sur la base d'informations recueillies au près de la direction concernée, car ces documents sont confidentiel.

Afin de mieux cerner la portée de cette Section, nous allons présenter les éléments suivants:

- Codification de la mission ;
- Indexation du dossier de la mission ;
- Déroulement de la mission d'audit interne.

Notre audit porte sur la gestion des stocks, plus particulièrement les stocks des pièces de rechange destinées à la maintenance et l'entretien des installations.

Etant donné que les stocks sont gérés physiquement par la Direction des Approvisionnements et comptablement par la Direction Finances, cette mission d'audit se déroulera au niveau de ces deux structures.

Dans notre cas, **le champ d'intervention est délimité par les objectifs généraux arrêtés dans le plan d'audit de l'année en cours**, à savoir:

- ✓ S'assurer du respect des procédures de gestion des stocks;
- ✓ S'assurer du respect des dispositions arrêtées pour la prise d'inventaire;
- ✓ Apprécier le traitement des stocks à rotation lente ou obsolète.

L'objectif recherché à travers cette mission est de **s'assurer que les contrôles clés mis en place peuvent faire face aux risques** suivants:

- Indisponibilité des pièces de rechange nécessaires à la maintenance;
- Obsolescence des biens et perte financière;
- Non protection des actifs.

#### 1. Codification de la mission:

La codification des missions inscrit dans le plan d'audit, est une étape réaliser après la notification de plan d'audit, en effet chaque thème de mission à un code constitué de **5** positions, et on doit codifier notre mission comme suit:

**Position N° 1** : caractérisent l'année de la réalisation de la mission;

➤ (17)

**Position N° 2** : Détermine l'origine de la mission, Planifiée (P) ou Commanditée (C);

➤ *dans notre cas, c'est une mission planifiée: 'P'*

**Position N° 3**: Détermine le numéro séquentiel de la mission suivant son classement dans la réalisation du plan d'audit;

➤ *Pour notre mission est : 002*

**Position N° 4** : Détermine la Direction en charge de réaliser le plan et / ou missions d'audit;

➤ *dans notre cas, cette mission est confiée à la Direction Audit Activité transport par canalisation 'TRC'*

**Position N° 5** : Détermine la structure auditée;

➤ *il s'agit ici de la **Division Exploitation** au quelle sont rattachées les Directions Approvisionnements et Finances & comptabilité concernées par cette mission de gestion des stocks. Donc on met 'EXPL'.*

Donc le code de notre mission sera :

**17-P-002-TRC-EXPL**

### 2. Indexation du dossier de la mission :

A fin de faciliter l'organisation de notre dossier de mission, les documents sont classés dans un chrono subdivisé en quatre (4) chapitres codifiés comme suit :

#### **Chapitre 1 : administration (code 000)**

**010** : Index

**020** : Formulaire d'autocontrôle de dossier

**030** : Suivi budgétaire (temps et frais hebdomadaires)

**040** : correspondance (écrit, électronique, orale) avec l'audité

**050** : Correspondance (écrit, électronique, orale) au sein de la fonction audit interne

**060** : Revue qualité

#### **Chapitre 2 : planification (code 100)**

**110** : Lettre de mission

**120** : Eléments de prise de connaissance

**130** : compte rendu de réunion de lancement

**140** : Tableau des risques

**150** : Notes d'orientations

**160** : Programme de travail

#### **Chapitre 3 : réalisation (code 200)**

**210** : Compte-rendu de réunion d'ouverture

**220** : Papiers de travaux constitués des :

**220-X** : Feuilles de teste

**220- Y** : FRAP

**230** : Compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale)

**240** : Notes de revue/supervision

#### **Chapitre 4 : clôture (code 300)**

**310** : Rapport définitif

**320** : Suivi du plan d'action

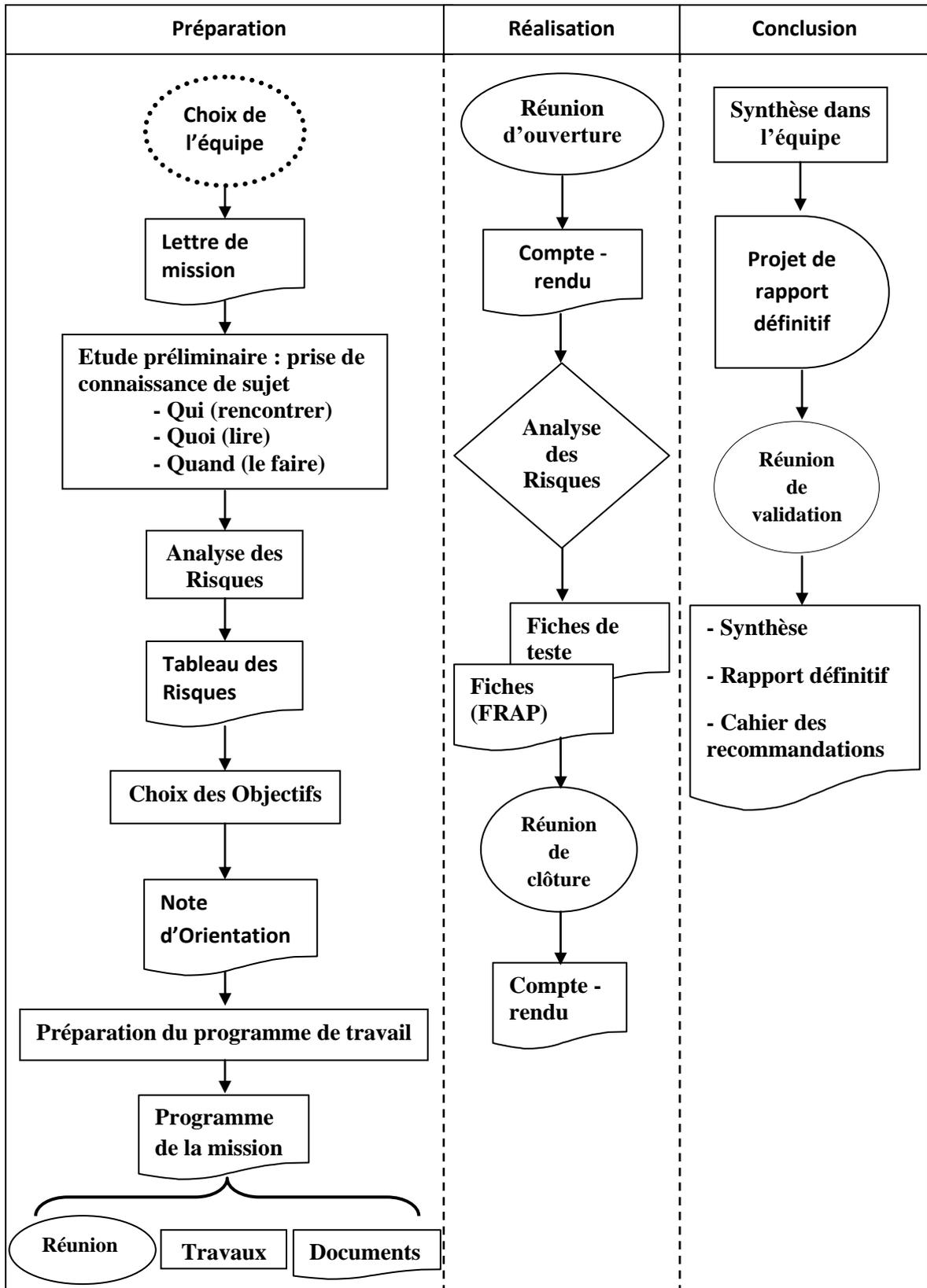
### 3. Le déroulement de la mission :

Pour la méthodologie à suivre dans le déroulement de notre mission d'audit interne sur la gestion des stocks, nous avons suivi la procédure mise en place par la Direction Audit et Conformité de la SONATRACH. Une mission d'audit est réalisée suivant 3 trois étapes (phases) fondamentales, à savoir:

- phase de préparation : le temps alloué à cette étape est de 20% du temps total prévu pour la mission ;
- phase de réalisation : le temps alloué à cette étape est de 60% du temps total prévu pour la mission ;
- phase de conclusion : le temps alloué à cette étape est de 20% du temps total prévu pour la mission.

Aussi « le Diagramme d'une mission d'audit interne » ci-dessous schématise le déroulement de la mission.

Figure n° 6 : Diagramme d'une mission d'audit



Source : documents interne a l'entreprise

### 3.1 Phase Préparation :

La phase Préparation ouvre la mission d'audit et exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Cette phase comprend plusieurs étapes à savoir :

#### ➤ **Choix de l'équipe:**

Le choix de l'équipe de la mission d'audit interne est une étape importante car elle requiert compétence individuelle et collective des membres dans le domaine à auditer, conformément aux normes internationales d'audit interne.

Dans notre entreprise, la constitution de l'équipe repose sur la nature et la complexité de la mission, budget, temps et des moyens humains disponibles. L'équipe est choisie par chaque directeur en charge de l'exécution de plan qui lui est confiée, et ce de l'effectif relevant de son autorité.

L'équipe en charge de réaliser cette mission est constituée d'un superviseur, d'un chef de mission et 3 auditeurs.

#### ➤ **La lettre de mission :**

Toute mission d'audit commence lors de la transmission de ce document à l'audité, Et ce a titre de mandat. En effet, avant le démarrage de la mission d'audit de 15 jours, le Directeur de l'audit adresse au(x) responsable(s) concerné(s) par le déroulement de la mission au niveau de leurs structures, une « Lettre de Mission ». Ce document comprend les informations suivantes:

- l'objet de la mission;
- la date de début;
- les membres de l'équipe.
- les objectifs généraux de la mission;
- la durée prévue ;

Pour notre mission, ce document sert à informer la Division Exploitation de la programmation et du déplacement de l'équipe d'audit. (Voir annexe n° 01)

➤ **Prise de connaissances** (L'étude préliminaire):

L'étude préliminaire consiste à la collecte des documents et informations relatifs au thème objet de la mission, entre autre :

- organigramme de la structure ;
- dossier des missions réalisées dans la même thématique ;
- rapport du commissaire au compte ;
- procédures de l'entreprise relative au thème de la mission.

La consultation de ces Documents permettent à l'équipe d'audit de prendre connaissance de processus de gestion des stocks afin d'identifier le processus audité, et ce dans le but d'établir:

- Le tableau des risques ;
- La note d'orientation ;
- Le programme de travail.

➤ **Tableau des risques :**

La phase de prise de connaissance et d'analyse des risques a fait l'objet d'une réflexion approfondie par tous les membres de l'équipe ce qui nous a permis d'établir un « Tableau des risques » à partir des étapes suivantes:

1. Découper le processus de gestion des stocks en tâches élémentaires;
2. Indiquer l'objectif de chacune des tâches;
3. Identifier les risques qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs fixés pour le processus;
4. Evaluer le risque attaché à chaque tâche (Faible, Moyen, Fort) ;
5. Rattacher le ou les dispositifs du contrôle interne à chaque risque afin de le minimiser ou de l'éliminer;

Le processus de gestion des stocks est découpé en tâches élémentaires suivantes:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. Expression du besoin; | 6. Réforme ;                                    |
| 2. Budgétisation;        | 7. Fichier de la gestion physique ;             |
| 3. Réception;            | 8. Comptabilisation des entrées et des sorties; |
| 4. Codification;         | 9. Fichier de la gestion comptable.             |
| 5. Inventaire physique;  |   |

Tableau n° 6 : Tableau des Risques de la fonction gestion des stocks



Mission : 17-P-002-TRC-EXPL

Date : 19/03/2017

Réalisé par : L'équipe d'audit

Revue par : S.R

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle	Constat
<b>Identification et expression de besoin</b>	S'assurer que les besoin identifier et exprimer en matière des stocks ont été notifié dans le plan d'approvisionnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur stockage ou rupture ;</li> <li>- augmentation de seuil du stock mort ;</li> <li>- Dépassement budgétaire ;</li> <li>- Mobilisation de fonds.</li> </ul>	<b>Fort</b>	Campagne de plan annuel et plan notifiée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de notification de plan d'approvisionnement</li> </ul>
<b>Processus de gestion des stocks</b>	S'assurer de la conformité de processus de gestion des stocks.	- Ecart de stocks ;	<b>Moyen</b>	- Inventaire périodique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'inventaire périodique ;</li> </ul>
		- Non-conformité des livraisons ;		- Contrôle qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de contrôle qualité a chaque a chaque arrivage ;</li> </ul>
		- Sur stockage ;		- Planning de livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de planning de livraison ;</li> </ul>
		- Risque de reforme d'un stock utile ;	<b>Fort</b>	- validation par les utilitaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de validation par les responsables avant réforme ;</li> </ul>
		- Stock en comptabilité erroné.		- transmission des documents dans les délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmission systématique au département finance pour chaque stockage</li> </ul>

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle	Constat
<b>Inventaire physique des stocks.</b>	Apprécier les résultats des travaux d'inventaire des stocks au titre de l'exercice 2016.	- inventaire non exhaustif, - Stocks en comptabilité non mis à jour.	<b>moyen</b>	Campagne d'inventaire médiatisée et sensibilisations des équipes d'inventaire	Prise en charge par la campagne d'inventaire à la sensibilisation de tous les intervenants
<b>Gestion des stocks obsolètes.</b>	Réduction des stocks obsolètes.	- stocks à caractère obsolète élevé.	<b>Fort</b>	Rationalisation des achats par des demandes justifiées Notamment par des visas	Existence de Visas pour achat

Source : Elaborer par l'étudiant

### ➤ **Note d'orientation :**

Rédigée par le chef de mission et revue par le superviseur, elle définit et formalise les axes d'investigations de la mission. C'est un document synthétique qui résume les objectifs généraux et spécifiques à réaliser et les zones de risques qui seront examinées, le champ d'action et la durée de la mission. (Voir annexe n° 02)

### ➤ **Programme de travail :**

Notre programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, et suivre les travaux effectués par les auditeurs désignés. Ce dernier doit être validé avant le démarrage des travaux. (voir annexe n° 03)

## **3.2 Phase Réalisation :**

### ➤ **Réunion d'ouverture :**

L'utilité d'une telle réunion est d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités, d'expliquer les objectifs de la mission, présenter la démarche de la fonction audit, présenter les auditeurs (leur expérience et leur fonction), le déroulement prévisionnel de la mission, Traitement de l'aspect logistique (bureau, horaires de travail, matériel informatique, etc.).

Pour notre mission, la réunion d'ouverture s'est tenue avec le Directeur de la Division Exploitation en présence de :

- Directeur Approvisionnements et son chef de département gestion des stocks et codification ;
- Directeur Finance & Comptabilité et son chef de département comptabilité générale ;
- Chef de service gestion physique des stocks ;
- Chef de service gestion comptable des stocks ;

Les débats tenus lors de la réunion d'ouverture entre l'équipe d'audit et les audités sont formalisées dans le Compte-rendu de réunion (Voir annexe n° 04), ce document est formalisé par le chef de mission et revu par le superviseur de la mission.

### ➤ Tests d'audit sur le terrain:

Les tests d'audit ont été faits à travers les travaux de vérification et les informations recueillies au niveau des services concernés qui nous ont permis de répondre aux objectifs spécifiques (Prévus dans notre programme de travail).

Les conclusions des tests sont consignées dans des « Feuilles des Tests ».

**Figure n° 07 : La Feuille de 1<sup>er</sup> Test**

	<b>Mission :</b> 17-P-002-TRC-EXPL <b>Date :</b> 26/03/2017 <b>Réalisé par :</b> S.M <b>Revue par :</b> S.R
<b>Feuille de test:</b> N°220-X-C1-T01 - <i>Lancement des achats</i> -	
<b>Objectif :</b> S'assurer que les prévisions en matière de stocks sont identifier, exprimer, justifiées et sont notifiées.	
<b>Modalités d'exécution du test :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- vérifier l'existence d'un plan approvisionnement notifié par l'organe habilité ;</li><li>- vérifier la cohérence de données inscrites dans le plan approvisionnement de la Division avec les besoins émis des structures opérationnelles ;</li></ul>	
<b>Résultats :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- le plan d'approvisionnement est notifié au 02/01/2017 ;</li><li>- les besoins des structures opérationnelles sont celles reprise dans le consolidé du plan approvisionnement de la Division ;</li></ul>	
<b>Conclusions :</b> Test concluant.	

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure n° 08: La Feuille de 2<sup>ème</sup> Test

	<p><b>Mission :</b> 17-P-002-TRC-EXPL <b>Date :</b> 26/03/2017 <b>Réalisé par :</b> Z.N <b>Revue par :</b> L.N</p>
<p><b>Feuille de test:</b> N°220-X-C1-T02 - <i>Lancement des achats</i> -</p>	
<p><b>Objectif :</b> S'assurer que toute opération d'achat est vêtue d'un visa budget.</p>	
<p><b>Modalités d'exécution du test :</b> Vérifier le circuit des opérations d'achat lancées à travers un test de cheminement</p>	
<p><b>Résultats :</b> Sur l'échantillon (50) pris sur des dossiers d'achat de 2014, 2015 et 2016, les visas budgétaires existent dans 100% des cas examinés.</p>	
<p><b>Conclusions :</b> Test concluant.</p>	

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure n° 09: La Feuille de 3<sup>ème</sup> Teste

	<p><b>Mission :</b> 17-P-002-TRC-EXPL <b>Date :</b> 26/03/2017 <b>Réalisé par :</b> R.Y <b>Revue par :</b> L.N</p>
<p><b>Feuille de test:</b> N°220-X-C2-T01 - <i>Acquisition des stocks</i> -</p>	
<p><b>Objectif :</b> S'assurer que les délais d'acquisition des stocks sont raisonnables.</p>	
<p><b>Modalités d'exécution du test :</b> Vérifier et apprécier les délais de concrétisation des opérations d'acquisition.</p>	
<p><b>Résultats :</b> Sur les vingt (20) réceptions effectuées durant le dernier trimestre 2016, aucune rupture de stocks n'a été enregistrée.</p>	
<p><b>Conclusions :</b> Test concluant.</p>	

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure n° 10: La Feuille de 4<sup>ème</sup> Test

	<p><b>Mission :</b> 17-P-002-TRC-EXPL <b>Date :</b> 29/03/2017 <b>Réalisé par :</b> S.M <b>Revue par :</b> L.N</p>
<p><b>Feuille de test:</b> N°220-X-C2-T02 - <i>Acquisition des stocks</i> -</p>	
<p><b>Objectif :</b></p> <p>S'assurer de la conformité des opérations d'entrée et sortie de stock.</p>	
<p><b>Modalités d'exécution du test :</b></p> <p>Vérifier l'existence des justificatifs d'entrer et de sortie des item de stocks, (facture, bon de commande, bon de réception, bon de sortie,...).</p>	
<p><b>Résultats :</b></p> <p>Sur un échantillon de 50 opérations (stockage, déstockage) de l'année 2016, on a trouvé tous les documents cités par le manuel de procédure de stock, avec la signature des responsables habilité.</p>	
<p><b>Conclusions :</b></p> <p>Teste concluant.</p>	

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure n° 11: La Feuille de 5<sup>eme</sup> Test

	<p><b>Mission :</b> 17-P-002-TRC-EXPL <b>Date :</b> 29/03/2017 <b>Réalisé par :</b> Z.N <b>Revue par :</b> S.R</p>
<p><b>Feuille de test:</b> N°220-X-C2-T03 - <i>Acquisition des stocks</i> -</p>	
<p><b>Objectif :</b></p> <p>S'assurer de la classification et la codification des stocks.</p>	
<p><b>Modalités d'exécution du test :</b></p> <p>Vérifier la codification des items et leur classification.</p>	
<p><b>Résultats :</b></p> <p>Sur un échantillon de 40 items, toutes les pièces sont codifiés automatiquement lors de l'entré en stock, et sont classés selon leur nature.</p>	
<p><b>Conclusions :</b></p> <p>Teste concluant.</p>	

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure n° 12: La Feuille de 6<sup>ème</sup> Test

	<p><b>Mission :</b> 17-P-002-TRC-EXPL <b>Date :</b> 02/04/2017 <b>Réalisé par :</b> S.M <b>Revue par :</b> S.R</p>
<p><b>Feuille de test:</b> N°220-X-C3-T01 - <i>Inventaire physique des stocks</i> -</p>	
<p><b>Objectif :</b></p> <p>S'assurer du traitement des écarts d'inventaire physique des stocks 2016.</p>	
<p><b>Modalités d'exécution du test :</b></p> <p>Vérifier la prise en charge des résultats d'inventaire physique des stocks dans le bilan comptable 2016.</p>	
<p><b>Résultats :</b></p> <p>Le rapprochement entre les différents documents générés par l'opération d'inventaire, avec le fichier comptable pour l'exercice 2016, nous a permis de dégager un écart brut de 40 écarts négatifs et 10 écarts positifs sur les 20 000 items gérés, Mais ces écarts ont été pris en charge dans le bilan comptable 2016.</p>	
<p><b>Conclusions :</b></p> <p>Test concluant.</p>	

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure n° 13 : La Feuille de 7<sup>me</sup> Test

	<p><b>Mission :</b> 17-P-002-TRC-EXPL <b>Date :</b> 02/04/2017 <b>Réalisé par :</b> R.Y <b>Revue par :</b> L.N</p>
<p><b>Feuille de test:</b> N°220-X-C4-T02 - <i>Reforme des avaries et stocks obsolètes</i> -</p>	
<p><b>Objectif :</b></p> <p>S'assurer que les stocks obsolètes font l'objet d'une opération de réforme.</p>	
<p><b>Modalités d'exécution du test :</b></p> <p>Demander les dossiers de réforme constitués en 2016.</p>	
<p><b>Résultats :</b></p> <p>Les dossiers de réformes ont été introduits auprès de la commission de réforme suite aux résultats d'opération d'inventaire au mois de février 2016.</p>	
<p><b>Conclusions :</b></p> <p>Test concluant.</p>	

Source : Elaboré par l'étudiant

#### ➤ Feuille de Révélation d'Analyse de Problèmes 'FRAP':

Dans le cas de dysfonctionnements relevés lors de la réalisation des tests d'audit ces derniers sont consignés dans les « Feuilles de Révélation d'Analyse de Problèmes » (F.R.A.P), élaborées à cet effet, en mentionnant les causes ayant générés ces déficiences, les conséquences ainsi que les recommandations devant prendre en charge les causes relevées.

Pour notre cas, nous n'avons pas fait appel à des FRAP vue que tous les tests n'ont révélé aucun dysfonctionnement. Toutefois nous avons jugé utile de présenter un model de ce document vue son importance dans une mission d'audit. (Voir annexe n° 05)

Toutes ces documents ont été classés dans la Section « Réalisation » du dossier de la mission.

#### ➤ La réunion de clôture:

Une fois l'ensemble des objectifs spécifiques énumérés dans le programme de travail ont été réalisé et que les traitements de revue des travaux des auditeurs ont été fait aussi bien par le Chef de mission que le superviseur, une réunion de clôture est programmé avec les responsables de la structures audité. L'objectif de cette réunion est :

- Rappel du rôle de l'audit et les objectifs de la mission,
- Présentation des constats,
- Prise en compte des éventuelles remarques de l'audité.

Cette réunion a permis d'avoir l'accord des audités sur les constats émises afin de faciliter la validation du projet de rapport qui leur sera communiqué.

Les conclusions de cette réunion, ont été consignées dans le «Compte-rendu de réunion de clôture» et est conservé dans la Section «Réalisation» du dossier de mission. (Voir annexe n° 06)

Si on a trouvé des dysfonctionnements et les audité accepte les recommandations élaborer par notre équipe, les audités sont obligé de nous transmis un plan d'action après cette réunion pour la mis en œuvre des recommandations et selon ce plan, notre équipe organise une mission de suivi, généralement la date de cette mission est après 3 mois de la date de transmission de plan d'action, si ce dernier n'y pas réaliser, on réorganise une autre mission après 6 mois, si on trouve les mêmes dysfonctionnements, on transmet un rapport au DG.

### 3.3 Phase Conclusion :

#### ➤ **Projet de rapport d'audit:**

Le projet de rapport reprend les FRAP rédigées à la fin de la phase réalisation et ayant formalisé les constats et les recommandations relatifs aux faiblesses et dysfonctionnements relevés au cours de la mission. Ce projet est soumis à l'avis de l'audité qui doit renseigner la partie commentaire et faire retourner ce document dans un délai de quinze jours (15) de sa réception.

Pour notre mission aucun dysfonctionnement n'a été relevé, les résultats seront consignés dans le rapport comme points positifs.

#### ➤ **La réunion de validation :**

Si l'audité refuse les recommandations formalisées par l'équipe d'audit, il est obligé de présenter des arguments lors de la réunion de clôture et convaincre les auditeurs, si les deux parties n'arrivent pas à se mettre d'accord, on réorganise une réunion de validation, qui se déroule sous la présence du directeur d'audit, et du directeur de la fonction auditée, cette rencontre est celle qui va nous donner la dernière décision, et cette dernière que l'on va trouver dans le rapport définitif.

#### ➤ **Le rapport définitif :**

Une fois le projet de rapport est reçu par la structure d'audit, ce document prend la forme de rapport définitif. Le rapport sera retransmis après traitement à l'audité avec une synthèse d'audit, ce rapport est destiné à être lu par les dirigeants. (Voir annexe n° 07)

Pour notre cas, on va présenter juste le corps de rapport qui contient une synthèse sur les tests élaborés dans cette mission.

Figure n° 14: Le corps du rapport final de mission d'audit

	<h1>Audit de la gestion des stocks</h1>	page 4/4
<p><b><u>Corps du rapport :</u></b></p> <p>Notre opinion concernant l'évaluation du système de contrôle interne par cycle, se résumer comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Volet « Lancement de l'achat des stocks » :</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Les requêtes d'achats émises par les structures régionales sont accompagnées par des visas budgétaires, qui sont un document nécessaire pour le lancement du processus achat.</li><li>✓ le plan d'approvisionnement est notifié au 01/01/2017, par l'organe habilité;</li><li>✓ les besoins des structures opérationnelles sont celles reprise dans le consolidé du plan approvisionnement de la Division ;</li></ul></li><li>➤ <b>Volet « Acquisition des stocks » :</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aucune rupture de stocks n'a été enregistrée et l'exploitation n'a connu aucune perturbation.</li><li>✓ L'existence de tous les documents cités par le manuel de procédure de stock, avec la signature des responsables habilité, concernant les opérations de stockage et de déstockage.</li><li>✓ Toutes pièce stocké est codifiés automatiquement lors de l'entrée, et classés selon sa nature.</li></ul></li><li>➤ <b>Volet « Inventaire physique des stocks » :</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Les écarts d'inventaire ont fait l'objet de traitement et prise en charge dans le bilan comptable 2016.</li></ul></li><li>➤ <b>Volet « Réforme des avaries et stocks obsolètes » :</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ L'examen des résultats de l'inventaire 2015 a permis de relever l'existence des avaries et des items obsolètes, pour lesquels les dossiers de réformes ont été introduits auprès de la commission de réforme juste après l'achèvement de l'opération d'inventaire au mois de février 2016.</li></ul></li></ul> <p>Nous tenons à remercier les personnes contactées au cours de notre mission pour leur collaboration, leur disponibilité et leur aide dans la réalisation de nos travaux.</p>		

#### 4. Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance :

Dans cette dernière phase d'étude on va essayer de donner notre analyse sur les points essentiels qu'on a vus durant notre stage à la direction de groupe SONATRACH, donc ce passage représente le fruit de ce modeste travail.

On va présenter cette analyse sur deux parties, La première concerne l'organigramme de l'ADC, et la seconde nous éclaircira le rôle de l'audit interne au sein de la fonction gestion des stocks.

##### ➤ Analyse de l'organigramme de la Direction Audit et Conformité :

L'ancienne organisation d'ADC, travaille par une vision géographique, c'est-à-dire chaque direction d'audit travaille sur une zone géographique bien déterminée. Cette organisation nous aide à diminuer les charges liées au déplacement et à l'hébergement de nos auditeurs, si un groupe d'audit travaille dans une seule région, donc on n'a pas beaucoup de déplacements, et même le frais de prise en charge est minime vu que notre auditeur n'est pas loin de son siège.

Par contre la nouvelle organisation, elle a pour objectif de centraliser la fonction audit dans la direction générale, et prend la spécialisation en considération, donc en résumé chaque direction d'audit est spécialisée dans une seule activité, cette nouvelle organisation engendre des charges supplémentaires, car on a beaucoup de déplacements, chaque mission d'audit a besoin d'un budget supplémentaire pour couvrir les frais de déplacement et d'hébergement des auditeurs.

Mais à notre avis la nouvelle structure est plus performante, et elle va guider notre société vers la performance globale, vu que chaque groupe d'audit est spécialisé dans un seul domaine, cette opportunité apporte beaucoup d'expérience sur l'activité auditée à nos auditeurs.

##### ➤ Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la fonction de la gestion des stocks :

Afin d'éclaircir l'idée de la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de la gestion des stocks, on va essayer d'expliquer l'impact des risques apparus dans le plan de travail de notre mission d'audit et comment il peut affecter la performance de notre fonction.

Donc on va parler dans chaque rubrique sur un seul risque, pour pouvoir bien détailler son impact.

- le sur stockage : comme on a dit dans la partie théorique concernant l'approvisionnement, le sur stockage est de stocker une quantité supérieure à notre besoin. Cette action augmente les charges (électricité, charges liées aux salaires du personnel, entretien...), il peut arriver aussi que le prix de cette marchandise stockée diminue, et l'entreprise assume cette différence comme charge.

- Rupture de stock : cette action nous cause un retard dans la phase d'exploitation, et une perte de temps, et qui est une perte de temps est une augmentation des charges et diminution de chiffre d'affaire, cette mauvaise gestion de stock peut être à l'origine du départ de certains clients en proie d'une crise de confiance vis-à-vis de l'entreprise par rapport à leurs attentes.

- augmentation de seuil du stock mort : si on a des produits qu'on n'utilise pas, et on achèterait encore de ces produits, au fait c'est de l'argent bloqué, en plus s'arrive que ce produit sera endommagé.

- Dépassement budgétaire : au fait l'un des principaux rôles des prévisions est d'encadrer les dépenses d'une entité, donc si chaque service fait des achats non budgétés, on arrive à l'épuisement de la trésorerie de notre société, et ça augmente le besoin de financement de la société.

- Ecart de stocks : est l'écart entre l'inventaire physique des stocks et le suivi comptable de ce stock, si on trouve cet écart, ça veut dire que nos actifs ne sont pas sécurisés, et ils sont vulnérables au vol ou à la perte, et ça nous cause une perte d'argent.

- Non-conformité des livraisons : elle nous oblige de refuser la réception de cette livraison, et faire une autre commande, et d'attend la prochaine livraison, cette action nous fait perdre du temps, et elle peut perturber la production, et nous cause une perte de clients.

- Risque de réforme d'un stock utile : c'est une erreur qui peut arriver à notre stock, et ça nous cause une perte directe d'argent.

- stocks à caractère obsolète élevé : le stock obsolète occupe une place dans notre entrepôt, et il peut affecter les autres items au tour de lui par la rouille par exemple, est représenté un danger même sur les employés de notre entrepôt, et même pour le détériorer ça va nous coûter une somme d'argent.

Au final le tableau suivant va nous résumer les conséquences de ces risques si sont vraiment réalisés.

**Tableau n° 07: L'impact Des Risques**

Risque	conséquence
- Sur stockage	- coûts supplémentaires. - occupation d'espaces dans le stock.
- Rupture de stock	- perturbation de la production. - perte des clients.
- Augmentation de seuil du stock mort	- mobilisation des fonds. - occupation d'espaces dans le stock.
- Dépassement budgétaire	- Augment le besoin de financement.
- Ecart de stocks	- actif non sécurisé (vole, perte,...).
- Non-conformité des livraisons	- perte de temps. - perturbation de la production.
- Risque de reforme d'un stock utile	- perte d'argent.
- Stocks à caractère obsolète élevé	- occupation d'espaces dans le stock. - affecter les autres items (par la rouille par exemple). - frais de détérioration.

L'audit interne a essayé de protéger notre stock contre les différents risques cités par avant. Donc cette entité d'audit veille sur la détection des risques qui peuvent affecter notre stock, et travaille sur la mise en œuvre de systèmes de contrôle afin de maîtriser ces risques.

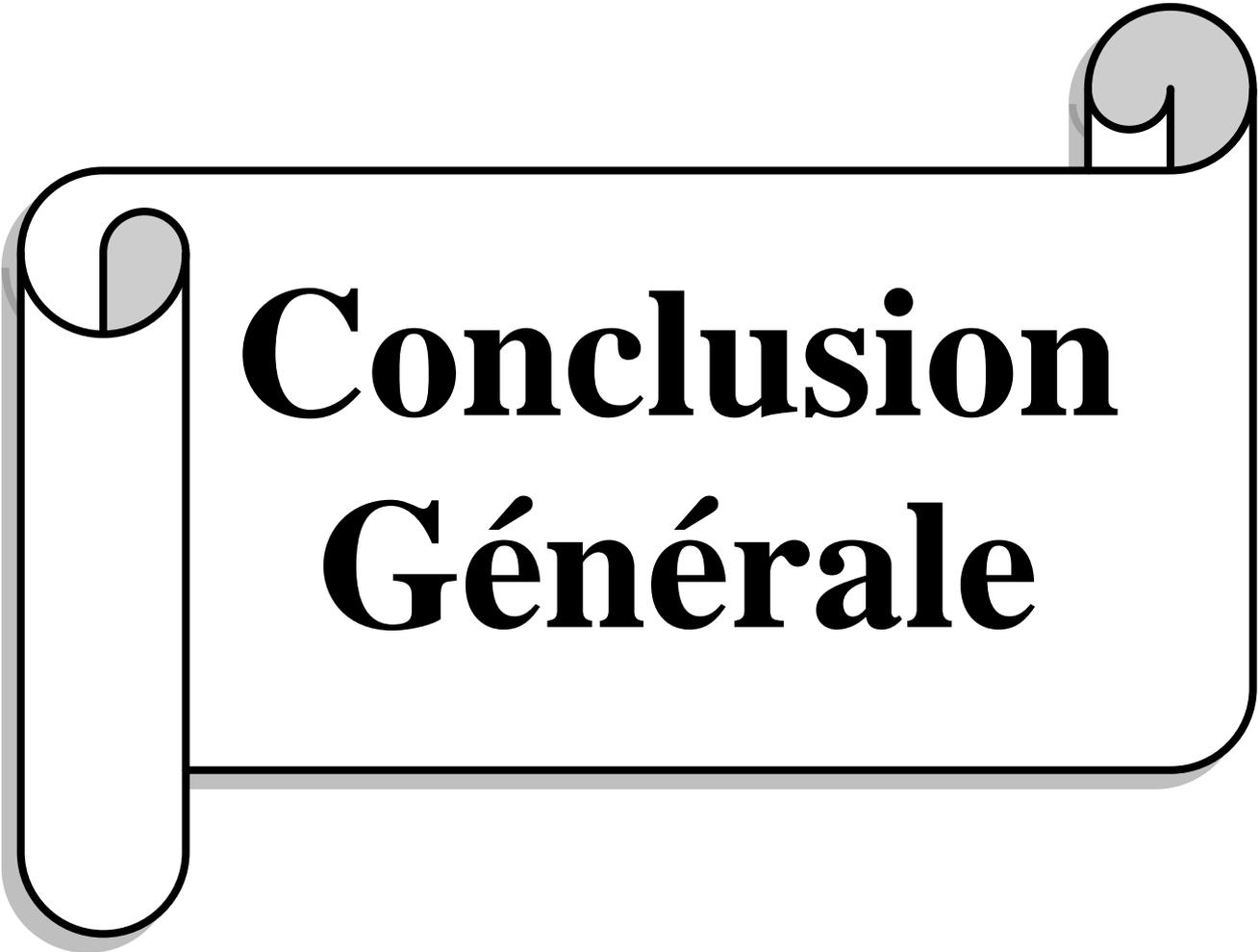
Si on a détecté ces risques et on a réussi à les maîtriser, c'est que on fait un pas vers la performance, et l'audit interne nous a permis à travers cette mission d'ajuster les dysfonctionnements qui engendrent notre service et notre activité en générale, donc on peut dire que le rôle de l'audit interne est d'améliorer la performance de notre service et de notre entreprise.

## Conclusion

Ce chapitre constitue l'aboutissement du travail théorique exposé. Notre mission qui porte sur la gestion des stocks se compose de trois phases successives suivantes: phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

Notre cas pratique nous a permis de voir et d'examiner concrètement ce qu'est une mission d'audit, en plus de toucher du doigt l'aspect subtil de l'audit, aussi bien dans le choix des outils et techniques que dans la rédaction des rapports.

Nous arrivons au terme de ce chapitre et nous souhaitons avoir pu montrer la pratique de la méthodologie de conduite d'une mission et les outils d'audit nécessaires au suivi de la gestion des stocks.



# **Conclusion Générale**

## Conclusion Générale

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Tout au long de notre travail, notre objectif était de démontrer la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise, partant du principe que la performance de l'entreprise est une alliance entre l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire que lorsque les opérations de l'entreprise deviennent plus efficace et efficiente du fait que la direction générale mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant ses coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise. Ceci est confirmé par deux auteurs NOIROT.P et WALTER.J « s'il n'y a pas un lien évident entre le contrôle interne et la performance, cela matérialise toutefois l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance »<sup>1</sup>.

Dans cette vision, nous avons essayé de démontrer dans la théorie que la fonction de l'audit interne à une incidence sur l'efficacité et l'efficience du système du contrôle interne, et de l'entreprise en général parce que elle intervient à réduire les risques liés aux activités de l'entreprise.

A cet effet, durant notre stage au sein de Groupe SONATRACH, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci. Pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans cette entreprise, nous avons opté pour une démarche qualitative comme méthode de recherche, pour tester si la mission d'audit interne contribue vraiment à la maîtrise des risques liés aux activités auditées, c'est dans cette perspective que nous avons tenté de montré si les directions achat et finance applique les procédures et directives de la direction générale concernant la gestion des stocks afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

La mission de l'audit interne commence par la préparation d'un plan d'audit élaboré par la direction d'audit, le déroulement de cette mission se base sur trois phases :

---

<sup>1</sup> BENOIT PIGE, « Audit et contrôle interne », 3eme édition, Edition EMS, 2010, p10.

La phase de préparation qui consiste à collecter les informations sur l'entité à auditer en utilisant des outils de recueil de l'information tel que l'observation et l'entretien avec les audités. La phase de réalisation consiste à vérifier et comparer les informations recueillies avec la réalité du terrain, de relever les dysfonctionnements existants et émettre des recommandations qui permettent d'y remédier, en fin, la phase de conclusion consiste à rédiger un rapport d'audit interne contenant les résultats de l'intervention de l'auditeur.

Ce que nous avons constaté d'après notre mission d'audit menée au niveau de cette entreprise, que la méthodologie de la mission d'audit au sein de SONATRACH est selon les normes international, et que les principes de manuel d'audit au sein de SONATRACH est basé sur les normes IIA, malgré qu'on a trouver une petit déférence dans la durée de la phase de préparation, (20% de la durée total de la mission) est insuffisante, mais d'après les auditeurs de ADC, cette durée est suffisante vu qu'ils ont une très bonne connaissance des structures audité. **(Hypothèse 01 est confirmée)**

Nous avons constaté également que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du la fonction gestion des stocks de SONATRACH en termes d'efficacité, à travers la détection des anomalies, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne mis en place, et la détection et la maîtrise des risques opérationnels. **(Hypothèse 02 est confirmée)**

En effet, la fonction d'audit interne évalue l'efficacité du système du contrôle interne mis en place, et émet des recommandations dans le but de lever les dysfonctionnements et par conséquent contribuer à la création de la valeur ajoutée, constater à travers un système de contrôle interne efficace. Aussi un bon système de contrôle interne joue un rôle important dans l'amélioration de la performance d'une entreprise.

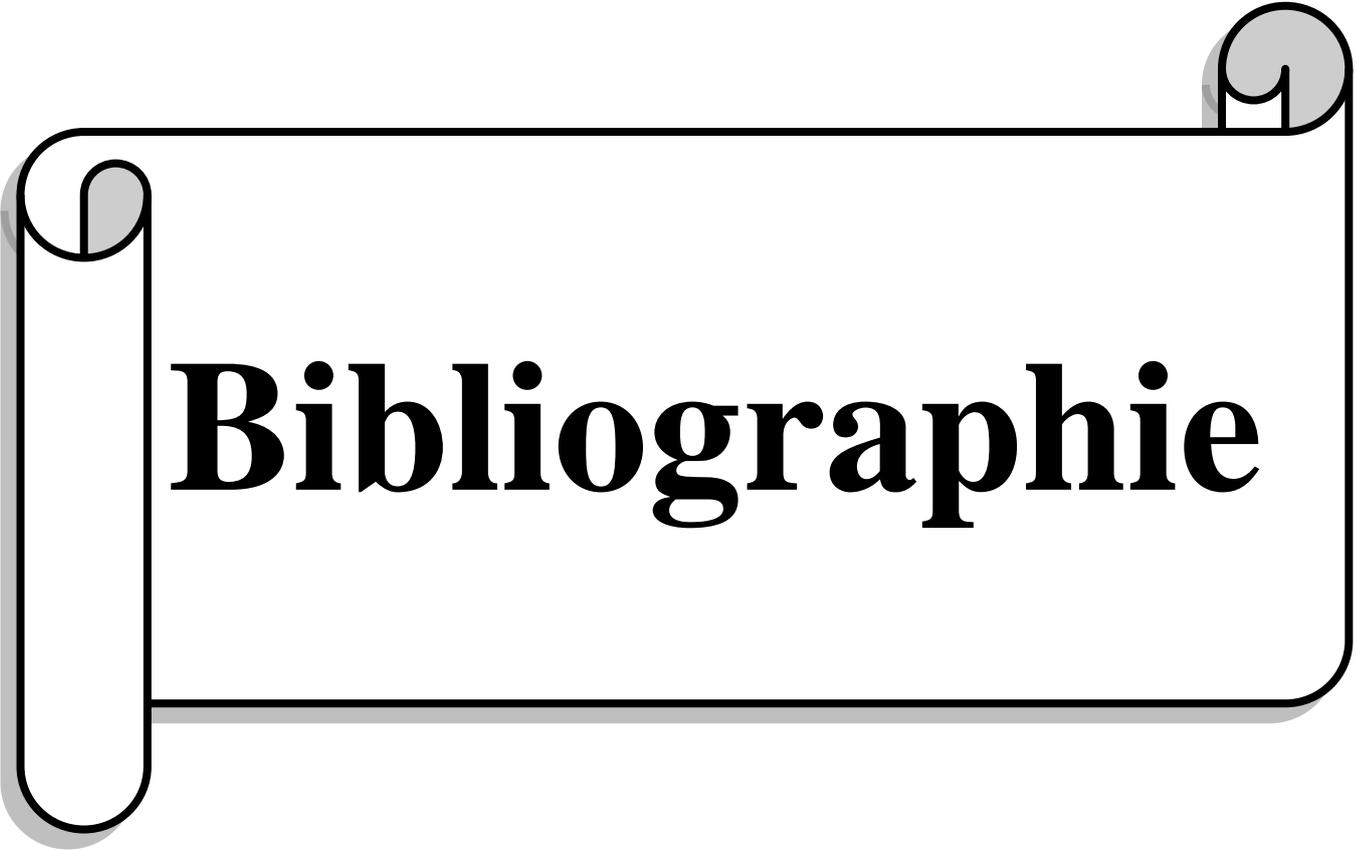
Par ailleurs ce travail a été entaché par certaines contraintes au niveau de lieu de notre stage et ce pour divers raisons :

- La confidentialité des documents internes de l'entreprise, Il se pose donc le problème de la volonté des auditeurs de collaborer et de divulguer les informations concernant leur entreprise ;
- Insuffisance de temps « durée de stage ».

### Les perspectives de recherche :

Notre expérience au sein de la SONATRACH nous a renvoyé à des besoins d'études et recherches futures. En fait, plusieurs recherches peuvent être envisagées pour compléter notre étude. Sur ce, nous proposons une piste de recherche :

- L'apport de l'audit interne en matière de gouvernance des entreprises étatiques.



# **Bibliographie**

## IV. Bibliographie

### Liste des ouvrages:

1. ABDELLATIF KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion ». 2<sup>ème</sup> Edition, Edition Dunod, 1976.
2. BENOIT PIGE, « Audit et contrôle interne », 3<sup>ème</sup> édition, Edition EMS, 2010.
3. COOPERS et LYBRAND et Ifaci, « La nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 1994.
4. GERARD VALIN et LIONEL COLLINS, « Audit et contrôle interne aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 4<sup>ème</sup> édition, Edition Dollaz, Paris, 1992.
5. CLAUDE ALAZARD et SABINE SEPARI, « DCG11 Contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> Edition, Édition Dunod, Paris, 2013.
6. Dictionnaire « Encyclopédique Essentiel Hachette », Edition Hachette, 1992.
7. DANIEL DURET et MAURICE PILLET, « Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma», 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.
8. ÉLISABETH BERTIN, « audit interne enjeux et pratique à l'international », Edition Eyrolles, Paris, 2007.
9. GILLES LASNIER, « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique », Edition Hermes sciences, Paris, 2004.
10. GERARD VALIN et JEAN-FRANÇOIS GAVANOU, "Controlor & Auditor ", Edition Dunod. Paris, 2006.
11. JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI », 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2002.
12. JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI», 6<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisations, Paris, 2006.
13. JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI », 7<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2010.
14. JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI », 8<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2013.
15. JACQUES RENARD, « La théorie et la pratique de l'AI », 9<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2016.
16. LOUIS LAURENT, PHILIPPE COLANERI, « Guide de l'acheteur industriel », Edition Dunod, Paris, 1995.
17. PHILIPPE LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, 2003.
18. MOHAMMED HAMZAOU, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition Village Mondial, Paris, 2005.
19. RALPH W. TYLER, "Basic principles of curriculum and instruction", Edition chicago 1950,
20. OLIVIER LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », 2<sup>ème</sup> Edition, Edition DUNOD, Paris, 1998.

21. ROGER PERROTIN, « Le marketing achats : Stratégies et tactiques », 3<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, 2003.
22. HELENE PERSON, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI », Edition Maxima, 2000.
23. REDA KHELASSI, « le contrôle interne des organisations », Edition Houma, Alger, 2013.
24. REDA KHELASSI, « L'audit interne », Edition Houma, 2005.
25. PIERRE SCHICK, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.
26. CLARENCE RIDLEY et HERBERT SIMON, "Measuring municipal activities", Edition Chicago, 1938.
27. STEPHANIE THIÉRY-DUBUISSON, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004.
28. SERGE MICHEL et MICHEL LEDRU, « Capital-Compétence dans l'entreprise », Edition ESF. 1991
29. HANS VLAMINCK, « histoire de la comptabilité », Edition pragmos, Paris, 1979.
30. ZIED BOUDRIGA, « L'audit Interne : Organisation et Pratiques », Collection azurite, 2012, Tunisie.
31. PIERRE ZERMATI et FABRICE MOCELLIN, « Pratique de la gestion des stocks », édition DUNOD, Paris, 2005
32. YVES MENY et JEAN-CLAUDE THOENIG, « Politiques Publiques », Edition PUF, 1989.
33. DIMITRI WEISS, « Ressource humain », 2<sup>eme</sup> édition, Edition organisation, 2003.

### **Manuels:**

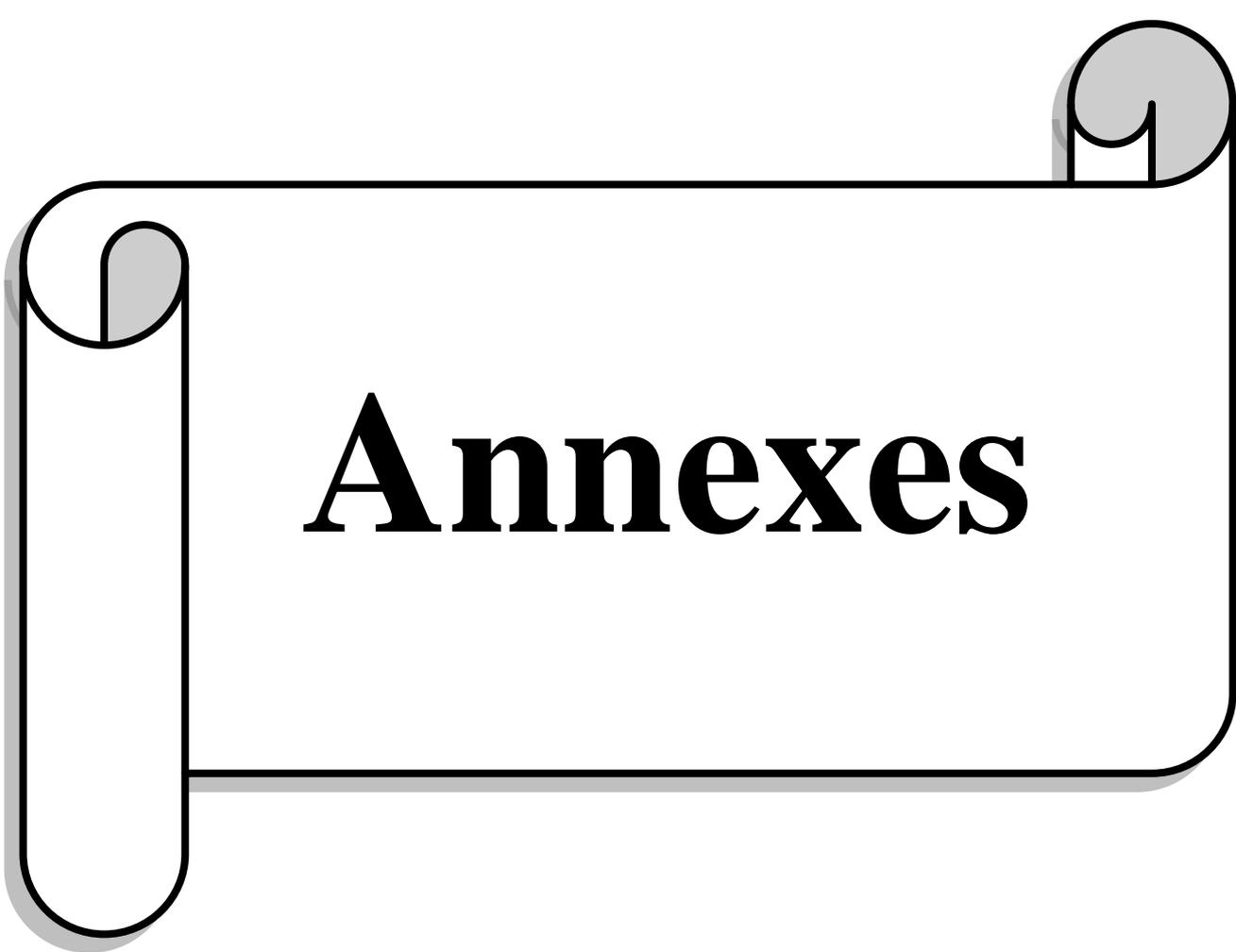
1. IFACI et PWC, « une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement et mutation », Pocket guide, juillet 2013.
2. « Cade de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne », IFACI.

### **Thèse:**

1. AMMAR. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.
2. BELHACHEMI AMINA, thèse doctorat, « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants », Université de Tlemcen, 2014.
3. BENHAYOUN SADAFI, « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001.
4. CHEKROUN MERIEM, « Le rôle de l'AI dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Tlemcen, 2013.
5. FAIZ SAIDJI, « Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audite interne », Université Saad Dahlab, 2014.

### **Site internet :**

1. <http://www.amf-france.org>
2. <http://www.IFACI.com>
3. <http://www.auditsocial.net>



# **Annexes**

## V. Annexes :

### Annexe n° 01 : Lettre de mission



110

Monsieur le Directeur : **XXX**

Direction : **Direction Exploitation**

Alger, le 05/03/2017

**Objet** : Mission d'Audit

Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit interne de la Direction Audit et Conformité, arrêté au titre de l'exercice 2017, nous avons l'honneur de vous informer qu'une mission d'audit portant sur le thème « Audit de la fonction gestion des stocks » est prévue au niveau de la Direction Exploitation du **20/03/2017** au **05/04/2017**.

Cette mission, supervisée par M : **S.R**, sera conduite par Mme : **L.N**, Chef de mission accompagnée de Messieurs **S.M**, **Z.N** et **R.Y**, auditeurs.

Les objectifs assignés à cette mission d'audit consistent, entre autres, à :

- S'assurer du respect des procédures de gestion des stocks;
- S'assurer du respect des dispositions arrêtées pour la prise d'inventaire;
- Apprécier le traitement des stocks à rotation lente ou obsolète.

A ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir instruire les responsables concernés à l'effet de prendre les dispositions nécessaires et de mettre à la disposition de l'Equipe d'Audit les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission et de prévoir leur prise en charge.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de notre parfaite considération.

**Le Directeur ADC**



150

Monsieur Directeur d'audit et de conformité

Activité transport par canalisation

17-P-002-TRC-EXPL

### **Note d'orientation**

Conformément au plan d'audit 2017 de la Direction Audit de l'Activité Transport par canalisation et après prise de connaissance préliminaire de dossier, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous comptons donner pour l'exécution de cette mission.

#### **Mission**

Audite de la gestion des stocks de la direction d'exploitation.

#### **Objectifs généraux**

- S'assurer du respect des procédures de gestion des stocks ;
- S'assurer du respect des dispositions arrêtées pour la prise d'inventaire ;
- Apprécier le traitement des stocks à rotation lente ou obsolète.

#### **Objectifs spécifique**

- S'assurer que les besoins identifier et exprimer en matière des stocks ont été notifié;
- S'assurer de la conformité de processus de gestion des stocks;
- Apprécie les résultats des travaux d'inventaire des stocks;
- Réduction des stocks obsolètes.

#### **Champ d'action**

Nos travaux de vérification seront effectués au sien de la Direction Exploitation, principalement au niveau des départements finances et approvisionnement, dont la gestion des stocks est l'une des missions de celles-ci.

#### **Durée de la mission**

La durée prévisionnelle de cette mission est d'environ quinze (15) jours ouvrables, selon les estimations du plan d'audit 2017.

**Le charger de mission : L.N**



Section	Action	Type de teste	Réf .papier	Date de début	Date de fin
<b>Lancement des achats</b>	S'assurer que les prévisions en matière de stocks sont identifier, exprimer, justifiées et sont notifiées.	Examen, Rapprochement, Vérification.	220-X-C1-T01	22 / 03 / 2017	26 / 03 / 2017
	S'assurer que toute opération d'achat est vêtue d'un visa budget.	Examen et versification des documents, rapprochement.	220-X-C1-T02	22 / 03 / 2017	26 / 03 / 2017
<b>Acquisition des stocks</b>	S'assurer que les délais d'acquisition des stocks sont raisonnables.	Conformité et vérification des documents.	220-X-C2-T01	22 / 03 / 2017	26 / 03 / 2017
	S'assurer de la conformité des opérations d'entrée et sortie de stock.		220-X-C2-T02	26 / 03 / 2017	29 / 03 / 2017
	S'assurer de la classification et la codification des stocks.	Examen et vérifications.	220-X-C2-T03	26 / 03 / 2017	29 / 03 / 2017
	S'assurer que les conditions de stockage sont réunies (moyen humain, matériels et logistiques).	Conformité observation et vérification.	220-X-C2-T04	26 / 03 / 2017	29 / 03 / 2017
<b>Inventaire physique des stocks</b>	S'assurer du traitement des écarts d'inventaire physique des stocks 2016	Conformité et vérification.	220-X-C3-T01	29 / 03 / 2017	02 / 04 / 2017
<b>Reforme des avaries et stocks obsolètes</b>	S'assurer que les stocks obsolètes sont minimales au niveau des magasins.	Analyse, vérification et conformité	220-X-C4-T01	29 / 03 / 2017	02 / 04 / 2017
	S'assurer que les stocks obsolètes font l'objet d'une opération de réforme.		220-X-C4-T02	29 / 03 / 2017	02 / 04 / 2017



210

**Mission :** 17-P-002-TRC-EXPL

**Date :** 20/03/2017

**Réalisé par :** L.N

**Revu par :** S.R

## Compte-rendu de la réunion d'ouverture

### Participants :

Etaient présents :

#### **Audité :**

M : **xxx** (Directeur Approvisionnements)  
M : **xxx** (chef de département gestion des stocks et codification)  
M : **xxx** (Directeur Finance & Comptabilité)  
M : **xxx** (chef de département comptabilité générale)  
M : **xxx** (Chef de service gestion physique des stocks)  
M : **xxx** (Chef de service gestion comptable des stocks)

#### **Equipe d'Audit :**

M : **S.R** (Superviseur Audit Interne),  
M : **L.N** (Chef de mission Audit interne),  
M : **S.M** (Auditeur),  
M : **Z.N** (Auditeur),  
M : **R.Y** (Auditeur).

**Date et heure de réunion :** à 10h00.

**Lieu :** Salle de Réunion (département finance et comptabilité)

### Les différents points abordés :

- ✓ Présentation sommaire des auditeurs, leur expérience et leur fonction,
- ✓ Présentation de la fonction audit au sein du groupe SONATRACH,
- ✓ Présentation de la Direction Audit et Conformité et sa nouvelle Organisation,
- ✓ Rappel des objectifs de la mission,
- ✓ Faire part de la note d'orientation en prenant compte les éventuelles remarques des audités,
- ✓ Déroulement prévisionnel de la mission,
- ✓ Traitement de l'aspect logistique (bureau, horaires de travail, matériel informatique, etc.).

### Conclusions :

La réunion d'ouverture a pris fin aux alentours de 12h15.

**Signature des audités :**

**Signature des auditeurs :**

**Annexe n° 05:** Feuille de Révélation d'Analyse de Problèmes -**F.R.A.P-**



**Code mission :** 17-P-002-TRC-EXPL  
**Thème de la mission :** Audit de la Gestion des stocks  
**Date :**  
**Réalisé par :**  
**Revue par :**

**Feuille de Révélation d'Analyse de Problèmes N°220-Y-C<sub>x</sub>-T<sub>xx</sub>**

**Constat :**

**Faits :**

**Cause :**

**Conséquences :**

**Recommandation :**



230

**Mission :** 17-P-002-TRC-EXPL

**Date :** 05 /04 /2017

**Réalisé par :** L.N

**Revu par :** S.R

## Compte-rendu de réunion de clôture

### **Participants :**

Etaient présents :

#### **Audité :**

M : **xxx** (Directeur Approvisionnements)  
M : **xxx** (chef de département gestion des stocks et codification)  
M : **xxx** (Directeur Finance & Comptabilité)  
M : **xxx** (chef de département comptabilité générale)  
M : **xxx** (Chef de service gestion physique des stocks)  
M : **xxx** (Chef de service gestion comptable des stocks)

#### **Equipe d'Audit :**

M : **S.R** (Superviseur Audit Interne),  
M : **L.N** (Chef de mission Audit interne),  
M : **S.M** (Auditeur),  
M : **Z.N** (Auditeur),  
M : **R.Y** (Auditeur).

**heure de réunion :** à 14h.

**Lieu :** Salle de Réunion (département approvisionnement)

### **Les différents points abordés :**

- ✓ Rappel du rôle de l'audit et les objectifs de la mission,
- ✓ Présentation des constats,
- ✓ Prise en compte des éventuelles remarques de l'audité.

### **Conclusions :**

Après ouverture de la réunion, le Superviseur a remercié les audités pour leurs collaboration puis a donné la parole au Chef de Mission qui a tenu à son tour de remercier l'équipe d'audit ainsi que l'ensemble des collaborateurs pour leur disponibilité et leur entière collaboration durant la mission, ainsi que la contribution effective à la réussite de la mission.

En effet, le Chef de Mission a rappelé la démarche afférente à la réalisation d'une mission d'audit ainsi que les objectifs généraux qui lui ont été assigné et a présenté les constats d'audit.

A la fin de la réunion, les Audités présents ont remercié, à leur tour, l'équipe d'audit pour leur professionnalisme et les clarifications apportées aux constats révélés.

La séance a été levée à 15H30.

**Signature des audité :**

**Signature des auditeurs :**



# Audit de la gestion des stocks

page 1/4

310

Rapport d'Audit Interne

## Audit de la gestion des stocks

**Destinataire :** Monsieur le Directeur xxx

**Code mission :** 17-P-002-TRC-EXPL

Avril 2017

## Important

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.

« Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va ».

**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.

## Synthèse:

La mission d'audit interne de la gestion des stocks, effectuée dans le cadre du plan annuel d'audit 2017 de la Direction Audit conformité (ADC), s'est déroulée du 12/03/2017 au 12/04/2017, la phase terrain ayant été réalisée. Du 20/03/2017 au 05/04/2017 au niveau des services des Directions approvisionnements et Finances & comptabilité de la Division Exploitation.

Les objectifs d'audit étaient :

- S'assurer du respect des procédures de gestion des stocks;
- S'assurer du respect des dispositions arrêtées pour la prise d'inventaire;
- Apprécier le traitement des stocks à rotation lente ou obsolète.

## Déroulement et étendue de la mission:

Notons que les travaux d'audit ont été principalement orientés vers les volets suivants:

- Volet A « Lancement de opérations d'achat des stocks »
- Volet B « Acquisition des stocks »
- Volet C « Inventaire physique des stocks »
- Volet D « Réforme des avaries et stocks obsolètes »

Nos remarques détaillées issues des travaux d'audit menés sur le terrain figurent dans le corps du rapport.

## **Corps du rapport :**

Notre opinion concernant l'évaluation du système de contrôle interne par cycle, se résumer comme suit :

### ➤ **Volet « Lancement de l'achat des stocks » :**

- ✓ Les requêtes d'achats émises par les structures régionales sont accompagnées par des visas budgétaires, qui sont un document nécessaire pour le lancement du processus achat.
- ✓ le plan d'approvisionnement est notifié au 01/01/2017, par l'organe habilité;
- ✓ les besoins des structures opérationnelles sont celles reprise dans le consolidé du plan approvisionnement de la Division ;

### ➤ **Volet « Acquisition des stocks » :**

- ✓ Aucune rupture de stocks n'a été enregistrée et l'exploitation n'a connu aucune perturbation.
- ✓ L'existence de tous les documents cités par le manuel de procédure de stock, avec la signature des responsables habilité, concernant les opérations de stockage et de déstockage.
- ✓ Toutes pièce stocké est codifiés automatiquement lors de l'entrée, et classés selon sa nature.

### ➤ **Volet « Inventaire physique des stocks » :**

- ✓ Les écarts d'inventaire ont fait l'objet de traitement et prise en charge dans le bilan comptable 2016.

### ➤ **Volet « Réforme des avaries et stocks obsolètes » :**

- ✓ L'examen des résultats de l'inventaire 2015 a permis de relever l'existence des avaries et des items obsolètes, pour lesquels les dossiers de réformes ont été introduits auprès de la commission de réforme juste après l'achèvement de l'opération d'inventaire au mois de février 2016.

Nous tenons à remercier les personnes contactées au cours de notre mission pour leur collaboration, leur disponibilité et leur aide dans la réalisation de nos travaux.

## **NORMES DE QUALIFICATION**

### **1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil <sup>(1)</sup>.

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

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

### **1100 – Indépendance et objectivité**

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

#### **1110 – Indépendance dans l'organisation**

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

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

#### **1120 – Objectivité individuelle**

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

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

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

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

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

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

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

## **1200 – Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

### **1210 – Compétence**

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

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

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

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

### **1220 – Conscience professionnelle**

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

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

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise <sup>(1)</sup>;



- la probabilité d'erreurs, d'irrégularités ou de non-conformités significatives ;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

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

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

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

### **1230 – Formation professionnelle continue**

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

### **1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

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

### **1310 – Évaluations du programme qualité**

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

### **1311 – Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter :

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

**1312 – Évaluations externes**

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

**1320 – Rapports relatifs au programme qualité**

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

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

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

**1340 – Indication de non-conformité**

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



## **NORMES DE FONCTIONNEMENT**

### **2000 – Gestion de l'audit interne**

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

#### **2010 – Planification**

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

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

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

#### **2020 – Communication et approbation**

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

#### **2030 – Gestion des ressources**

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

#### **2040 – Règles et procédures**

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

#### **2050 – Coordination**

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

#### **2060 – Rapports au Conseil et à la Direction Générale**

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. Ces rapports doivent également porter sur les risques importants, le contrôle et sur le gouvernement

---

d'entreprise <sup>(1)</sup>, ainsi que sur d'autres sujets dont le Conseil et la Direction Générale ont besoin ou ont demandé l'examen.

### **2100 – Nature du travail**

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise <sup>(1)</sup> et contribue à leur amélioration.

#### **2110 – Management des risques**

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

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

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

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

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

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

### **2120 – Contrôle**

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

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



gouvernement d'entreprise <sup>(1)</sup>, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

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

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

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

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

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

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

### **2130 – Gouvernement d'entreprise <sup>(1)</sup>**

L'audit interne doit contribuer au processus de gouvernement d'entreprise <sup>(1)</sup> en évaluant et en améliorant le processus par lequel (1) on définit et on communique les valeurs et les objectifs, (2) on suit la réalisation des objectifs, (3) on en rend compte, et (4) on préserve les valeurs.

#### **2130.A1**

Les auditeurs internes doivent revoir les opérations et les projets afin d'assurer leur cohérence avec les valeurs de l'organisation.



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

## **2200 – Planification de la mission**

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

### **2201 – Considérations relatives à la planification**

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

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

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

### **2210 – Objectifs de la mission**

Les objectifs de la mission doivent aborder les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise <sup>(1)</sup> associés aux activités soumises à l'audit.

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

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

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

### **2220 – Champ de la mission**

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

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

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

**2230 – Ressources affectées à la mission**

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

**2240 – Programme de travail de la mission**

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

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

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

**2300 – Accomplissement de la mission**

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

**2310 – Identification des informations**

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

**2320 – Analyse et évaluation**

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

**2330 – Documentation des informations**

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

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

**2330.A2** – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission. Ces règles doivent être cohérentes avec

---

les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre.

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

#### **2340 – Supervision de la mission**

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

#### **2400 – Communication des résultats**

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

##### **2410 – Contenu de la communication**

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

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

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

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

##### **2420 – Qualité de la communication**

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

##### **2421 – Erreurs et omissions**

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

##### **2430 – Indication de non-conformité aux Normes**

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

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

**2440 – Diffusion des résultats**

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

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

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

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

**2500 – Surveillance des actions de progrès**

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

**2500.A1** – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la Direction Générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

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

**2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale**

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

