

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ÉCOLE SUPÉRIEUR DE COMMERCE (KOLEA)

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financière et comptabilité

Spécialité : comptabilité et finance

Thème :

L'audit interne comme outil d'évaluation du système de contrôle interne

Cas de l'Entreprise Portuaire d'Alger

« EPAL »

Élaboré par :

LARABA Asmaa

Encadré par :

Pr. MOKRANI Abdelkrim

Lieu de stage : Entreprise portuaire d'Alger

Période de stage : de 02/03/2019 au 04/04/2019

Promotion : 2018/2019

Remerciement

En tout premier lieu, je remercie le bon dieu, tout puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés et les douleurs.
En premier lieu, il me paraît indispensable de remercier les personnes ayant contribué à son écriture et à la réalisation de ce stage.

Je souhaite exprimer mon profond respect et gratitude à mon encadreur **Mr. MOKRANI Abdelkrim** d'avoir accepté de m'encadrer, ainsi que je le remercie pour son suivie, sa patience, et ses conseils précieux durant toute la durée du stage.

J'adresse mes sincères remerciements à Mme ABBOUD Nardjes, Mr AFFANE Bilal et Mr DALI Abd Elhakim pour leur disponibilité, leurs conseils précieux et leur confiance. J'ai profité pendant longtemps d'un savoir et d'un savoir-faire dont j'ai pu bénéficier au cours de nombreuses discussions. Je tiens à remercier aussi MR BERRAH Lotfi pour son accueil et ses conseils, MR BENAMIROUCHE Abd Elhakim, KERDOUGHLI Abd **Elkarim**, BOUNAKTA Baya, MOULAI Hanane et toute l'équipe de l'audit interne ainsi que le personnel de la direction centrale logistique et de toute l'EPAL.

Egalement je tiens à remercier tous les professeurs qui m'ont enseigné et qui par leurs compétences m'ont soutenu dans mes études.

J'exprime aussi toute ma reconnaissance aux membres de jury pour avoir bien voulu accepter de présider le jury de ce mémoire.

Afin de n'oublier personne, mes vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui m'ont aidée, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste mémoire.

Dédicace

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire :

A ma mère :

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne pourrai pas te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, tes conseils me guident, ta présence a été toujours la source de ma force pour affronter les difficultés de la vie, ton amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui. Que dieu te procure « **Mama** » bonne santé et longue vie.

A mon père :

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, tu n'as pas cessé de m'encourager et de me donner la confiance en soi face aux difficultés de la vie, je ferai mon mieux inchallah « **Papa** » pour rester ta fierté.

A mes chers frères :

Zinne Eddine, Bilal, Mohammed El Mokhtar, Mouad
Pour votre soutien, conseils et surtout votre tendresse et bonté.

A mon cher oncle :

Pour moi, tu es plus qu'un oncle, je te remercie pour ton soutien, tes conseils, et ton encouragement.

A ma chère tante :

Pour tout le soutien moral et l'amour qu'elle me porte.

A toute ma famille sans exception.

A mes chères amies **Zaina, Hiba, Sandra, Chahira, Khawla, Nawel, Radia.**

Enfin, je remercie toute l'équipe pédagogique de l'école supérieur de commerce.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	A-D
Chapitre 01 : Les fondements théorique du contrôle interne.....	1
Introduction du chapitre.....	2
Section 01 : Généralité sur le système de contrôle interne.....	3
Section 02 : Le référentiel de contrôle interne COSO.....	8
Section 03 : La mise en place d'un SCI.....	20
Conclusion du chapitre.....	26
Chapitre 02 : L'évaluation du système de contrôle interne.....	27
Introduction du chapitre.....	28
Section 01 : Historique et définition de l'audit interne	29
Section 02 : Les outils d'évaluation du SCI.....	37
Section 03 : La démarche d'évaluation du SCI.....	47
Conclusion du chapitre.....	54
Chapitre 03 : Le contrôle interne de l'EPAL.....	55
Introduction du chapitre.....	56
Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	57
Section 02 : L'évaluation du SCI au niveau de la direction centrale logistique.....	65
Section 03 : L'impact des défaillances et les recommandations apportées à la DCL.....	86
Conclusion du chapitre.....	89
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	90

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
N°1	Cube COSO1	16
N°2	Cube COSO2	16
N°3	Le positionnement de la structure d'audit interne au sein de l'organisation	33
N°4	Le diagramme Cause/Effet	41
N°5	Présentation schématique de l'évaluation préliminaire du CI	49
N°6	Présentation schématique de l'évaluation définitive	51
N°7	Présentation schématique du processus d'évaluation du SCI	53
N°8	L'organigramme de la direction d'audit interne	62
N°9	L'organigramme de L'EPAL	64
N°10	La direction centrale logistique en détail	66
N°11	Présentation de la programmation des engins pour traitement des navires (flow charte)	68
N°12	Présentation des procédures de la maintenance préventive des engins (flow charte)	78

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
N°1	La qualification des dispositifs spécifiques	24
N°2	Les normes de qualification	34
N°3	Les normes de fonctionnement	35
N°4	Symboles courants dans les diagrammes des flux	38
N°5	La forme de la grille de séparation des tâches	40
N°6	La forme du questionnaire de contrôle interne	43
N°7	Référentiel d'audit interne pour le traitement des navires	71
N°8	Les forces théoriques et les faiblesses du système	73
N°9	Écarts en nombre de shifts	75
N°10	Taux d'exploitation mensuelle des engins par shift	76
N°11	Les forces et les faiblesses du système	76
N°12	Le référentiel d'audit interne liée à la maintenance préventive d'engins	80
N°13	Les forces et les faiblesses théoriques du système	83
N°14	Tableau des forces et faiblesses du département maintenance préventive	85
N°15	L'impact des défaillances du SCI au niveau du département d'exploitation	86
N°16	L'impact des défaillances sur le SCI au niveau du département maintenance préventive	87

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AI	Audit Interne
CAP	Direction Capitainerie
CI	Contrôle Interne
COCO	Criteria Of Control Committee
COSO	Commitee of Sponsoring Organization of the Treadway
DA	Direction Acconage
DAJ	Direction de l'affaire juridique
DC	Direction Conteneur
DCL	Direction Centrale logistique
DM	Direction Manutention
DER	Direction d'Exploitation et de Règlement
DFC	Direction Finance et comptabilité
DG	Direction Générale
DPI	Direction de Planification et Informatique
DRH	Direction Ressources Humaines
DRME	Direction Remorquage
DTD	Direction des Travaux et Développement
EPAL	Entreprise Portuaire d'Alger
EPE	Entreprise Publique Economique
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse de problème
FCPA	Foreign Corrupt Practice Act
GEST/ENGIN	Gestion des Engins

GMAO	Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur
IFACI	Institut Français des Auditeurs Consultants Internes
IIA	The Institute of Internal Auditor
ISO	L'organisation internationale de normalisation
PV	Procès Verbale
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
RO/RO	Roll on/Roll off
SCI	Système de contrôle interne
SI	Système Informatique
SPA	Société Par Action

Liste des annexes

Numéro	Intitulé
Annexe 01	Liste des engins de manutention
Annexe 02	Le tableau de bord des engins de manutention (partie bureau méthode)
Annexe 03	Le bon de mise à disposition d'engin
Annexe 04	Le programme prévisionnel d'affectation des engins
Annexe 05	Fiche d'exploitation des engins de manutention
Annexe 06	Situation de réalisation du programme
Annexe 07	Questionnaire dédié à la structure exploitation
Annexe 08	Check-list (programme de la maintenance préventive)
Annexe 09	Questionnaire dédié à la structure maintenance
Annexe 10	Standards de la fonction maintenance : Atelier

Résumé

La globalisation des marchés et l'ouverture des frontières ont confronté l'entreprise à des multitudes de risques qui affectent la réalisation de ses objectifs en entraînant des pertes qui vont engendrer la disparition totale de l'entreprise. A cet effet, seules celles qui se dotent d'un système de contrôle interne efficace peuvent survivre.

Le système de contrôle interne est la somme des procédures et de contrôles mis en place pour gérer les risques et accroître la probabilité que les objectifs fixés seront atteints. Cependant, le contrôle interne ne peut être rigueur face à un environnement imprévisible sans l'existence d'une activité d'audit interne efficace.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui vise à maîtriser les fonctions de l'entreprise à travers l'évaluation périodique du système de contrôle interne.

Cette évaluation nécessite le suivi d'une démarche qui consiste à la description des processus de l'organisation en utilisant des outils appropriés soit des outils de description, d'interrogation ou bien des outils informatiques pour détecter les faiblesses en terme de contrôle pour ensuite positionner des points de contrôle efficace adresser à l'amélioration du système de contrôle interne en assurant le pilotage de ce dernier.

A cet effet et à travers ce travail, nous allons tenter de mettre en évidence et éclaircir la nécessité du contrôle interne à l'évaluation de l'audit interne et notamment pour les recommandations qui lui apporte, tous ça au sein de l'entreprise portuaire d'Alger.

Les mots clés : contrôle interne, audit interne, évaluation du contrôle interne, les outils d'évaluation, l'efficacité

ملخص

إن النهج الذي اتبعته الشركات اليوم تحت تأثير العولمة قد وضعها مجملها في بوتقة واحدة متخطيا بذلك الحدود و معرضا إياها لجملة من المخاطر قد تتسبب لها في خسائر فادحة تهدد كيانه. من هذا المنطلق، وحدها الشركات التي تمتلك لنظام مراقبة فعال يمكنها ضمان ديمومتها.

نظام المراقبة الداخلي عبارة عن مجموعة من الاجراءات و التحصينات التي وضعت بصدد ترويض المخاطر و تذليلها بغية رفع احتمال بلوغ الاهداف المسطرة. في المقابل فإنه لا يمكنه ان يكون بتلك الصرامة المطلوبة في مواجهة تقلبات المحيط بدون أن يرفق بأداة تدقيق فعالة.

إن التدقيق الداخلي عبارة عن وظيفة منفصلة و حيادية تهدف لترويض مختلف الممارسات و المهام بداخل الشركة عن طريق مراجعة دورية لنظام المراقبة الداخلي.

هذه المراجعة تتطلب إتباع منهجية تبندى بوصف لمختلف أنشطة المنظمة باعتماد أدوات مناسبة إما وصفية ، استجوابيه أو أدوات حوسبية تستخرج نقاط الضعف و تعمل على تحسينها و لما لا تحويلها لنقاط قوة تضمن قيادة دفة السفينة و توجيهها. و عليه و من هذا المنطلق، سنعمل على إيضاح حاجة المراقبة الداخلي للتدقيق الداخلي بشكل عام و لتحسيناته من جهة اخرى.

الكلمات المفتاحية: نظام المراقبة الداخلي, التدقيق الداخلي, تقييم نظام المراجعة, أدوات التقييم, منهجية التقييم.

Introduction générale

Aujourd'hui, les équilibres sont fragiles et volatils pour les organisations face à un environnement en perpétuel mutation qui les met dans une gamme de conflits internes ainsi qu'externes, d'où la nécessité de planifier des lignes d'actions et d'allouer les ressources après détermination des objectifs. Tout cela a pour but de garantir leurs avantages concurrentiels par rapport à d'autres entreprises et pour donner une stabilisation et une base cohérente à l'action des années à venir et par la suite contribuer à l'orientation de la stratégie de l'entreprise.

Ces procédures et actions se traduisent en système de contrôle interne qui se résume dans des dispositifs et règles qui permettent à l'entreprise de canaliser les comportements des acteurs, renforcer la confiance des investisseurs, optimiser les ressources, définir clairement les responsabilités des uns et des autres et être proactif face aux évolutions rapides de l'environnement.

On peut dire que le contrôle interne est la pierre angulaire de tout type d'entreprise quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, principalement pour sa contribution à la maîtrise des différentes fonctions de l'entreprise. Il offre certaines flexibilités dans la prise de décisions à travers la décentralisation de ces derniers, ce qui permet à l'entreprise de surmonter les dommages bureaucratiques.

Dans cette perspective, le contrôle interne a pour rôle fondamental d'illustrer la stratégie de l'entreprise sous forme d'un plan opérationnel qui reflète les objectifs assignés à tous les niveaux de l'organisation.

Cependant, le contrôle interne n'est pas mis en œuvre dans ses prolongations industrielles, commerciales et financières avec toute diligence et la rigueur souhaitable sans l'existence des outils efficaces à son service, parmi ces outils on a l'audit interne.

L'audit interne est une activité interne à l'entreprise qui veille sur l'adéquation de la conception du système de contrôle interne ainsi que sur le bon fonctionnement de ces procédures à travers la détection des risques et défaillances liées à ce dernier.

Les scandales financiers qui ont ébranlé le monde à la fin des années 1990 et le début des années 2000 ont prouvé le besoin accru et urgent de renforcer ce système de contrôle interne à travers la mise en place d'une structure d'audit interne au sein de l'entreprise. Cette dernière permet à l'entreprise d'évaluer périodiquement son système de contrôle interne.

L'audit interne est une fonction exécutée par un salarié de l'entreprise qui doit être compétent et indépendant vis-à-vis des services à auditer pour qu'il puisse exercer son rôle dans les meilleures conditions et apporter des recommandations qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne.

Cette efficacité s'améliore à travers ce mécanisme qui veille sur la bonne application des procédures de contrôle interne à travers une évaluation périodique qui consiste à la remise en question de sa maîtrise et application au sein de l'entreprise afin d'assurer que les décisions prises

sont sous contrôle, si ce n'est pas le cas, il apporterai des recommandations pour y remédier.

Puisque tout travail dans la vie doit être planifié, l'audit interne n'est pas exclu de cette règle, l'auditeur doit suivre une démarche et un enchaînement bien **structuré** et disposer des outils appropriés qui lui **permet** de faire un diagnostic et collecter suffisamment de preuves sur le fonctionnement du système de contrôle interne pour voir dans quelle mesure les instructions des gestionnaires de l'entreprise sont appliquées d'une part et lui apporter des conseils et des recommandations en cas d'une anomalie.

Ceci a déclenché notre intérêt pour approfondir dans le champ du contrôle interne et de l'audit interne, et à poser la question principale suivante : **Le dispositif de fonctionnement mis en place et en œuvre par l'EPAL est-il réellement efficace ?**

De cette problématique découle les sous questions secondaires suivantes :

- Le système de contrôle interne peut-il **fournir** à l'entreprise une assurance absolue quant à la réalisation de ses objectifs ?
- Quelle est la démarche prévisionnelle suivie ainsi que les outils utilisés par l'audit interne afin d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne ?
- Quel est l'apport de l'audit interne au système de contrôle interne au sein de L'EPAL?

Les hypothèses :

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux questions secondaires, nous proposons les hypothèses suivantes:

Hypothèse 01 : Chaque entreprise dispose de son propre système de contrôle interne qui lui permet de maîtriser ses différentes fonctions d'une façon parfaite et sans aucune défaillance.

Hypothèse 02 : Le point de départ de l'audit interne se fait à travers l'organisation et la planification de ses interventions selon une démarche bien déterminée, cette démarche va être accompagnée **par** des outils appropriés qui **vont permettre** à l'auditeur de collecter suffisamment d'informations sur le fonctionnement du SCI.

Hypothèse 03 : Les travaux d'audit interne ne représentent que des tentatives de vérification des travaux faits, en comparant ces derniers avec les procédures de contrôle interne de l'Entreprise Portuaire d'Alger, afin de rendre compte des erreurs que les employés ont commises.

Motifs de choix du thème :

L'intérêt du choix de ce thème réside dans les raisons suivantes :

- La détection des lacunes en matière du système de contrôle interne ;

- Mettre l'accent sur le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne;
- Attirer l'attention des dirigeants à l'importance de mettre des actions stratégiques capables d'apporter une solution à l'évolution de l'environnement interne et externe;
- Montrer l'insuffisance de mettre une bonne stratégie si cette dernière n'est pas accompagnée avec une bonne application et maîtrise des fonctions de l'entreprise.

Objectif de la recherche :

L'objectif principale que nous visons de cette recherche est d'avoir une vision détaillée sur la démarche suivie par l'auditeur, afin qu'on puisse construire un jugement sur l'efficacité du système de contrôle interne et démontrer l'importance de cette évaluation pour la pérennité de l'entreprise face à un environnement en perpétuelle mutation, ainsi que mettre l'accent sur l'apport de l'audit interne pour le renforcement du système de contrôle interne, à travers cette démarche au sein de l'entreprise portuaire d'Alger.

Méthodologie de la recherche :

Afin de concrétiser notre étude et répondre à notre problématique en confirmant ou infirmant nos hypothèses, nous nous sommes référés à la méthode descriptive, analytique et comparative, en plus des techniques de recherche documentaire et d'observation. Pour notre partie théorique nous avons **fait** une recherche bibliographique joignant ouvrages et documents. Pour la mise en œuvre de notre cas pratique, nous avons eu recours à des documents internes de l'entreprise afin de bien comprendre les différentes procédures **mis en place** par la direction générale et **deux questionnaires** de contrôle interne afin d'apprécier et d'améliorer **le fonctionnement du système de contrôle interne**. Notre participation dans le cadre de cette mission nous a permis d'avoir une meilleure visibilité sur notre sujet de recherche.

Plan de recherche:

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres dont les deux premiers sont théoriques tandis que le dernier est pratique :

Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques du contrôle interne qui s'articule autour de trois sections. Dans la première section nous traiterons des généralités sur le contrôle interne.

La seconde section est dédiée aux composantes, acteurs et référentiels de CI et en fin dans la troisième section nous aborderons la mise en place d'un système de contrôle interne qui passe par trois étapes. La première c'est l'appréciation des préalables, la deuxième étape c'est l'identification des dispositifs de contrôle interne et enfin la validation de la cohérence de ce dispositif.

Le second chapitre est consacré à la démarche d'évaluation du système de contrôle interne ainsi que les outils appropriés utilisés pour ça.

Le troisième chapitre fera l'objet de notre cas pratique. Nous y présenterons, d'abord, l'entreprise Portuaire d'Alger. Par la suite nous exposerons en détail la démarche d'évaluation du système de contrôle interne au niveau de la direction centrale logistique ainsi que les outils qu'on a choisi pour la collecte des preuves afin de porter un jugement sur l'efficacité du SCI. Au final nous allons **étudier l'impact des défaillances et nous allons par la suite proposer** des recommandations pour améliorer le SCI **de** l'EPAL ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenus.

**Chapitre 01 : Les fondements théoriques du
contrôle interne**

Introduction du chapitre

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent dans une concurrence rude et accrue pour assurer leur pérennité sur le marché **et** garantir leur profitabilité.

Alors, dans un environnement en évolution perpétuel, les entreprises sont **confrontées** à des risques imprévisibles aussi bien internes qu'externes, seules celles qui disposent d'un système de contrôle interne efficace **qui lui permet de traduire leurs stratégies établit par le top hiérarchie sur le plan opérationnel** peuvent survivre.

Désormais indispensable, le contrôle interne est devenu une nécessité accrue au sein de l'entreprise vu le rôle qu'il joue pour le progrès et l'évolution de l'entreprise à travers la fourniture d'une assurance raisonnable quant à la mise en **place** et en **œuvre** d'un plan d'action qui traduit la stratégie **adopter par le top hiérarchie**, son importance devient plus essentiel au fur et à mesure que les opérations prennent de l'ampleur.

En réalité, ce système vise la rationalisation et le pilotage de la gestion de l'entreprise à travers la mise en place d'un dispositif sous la responsabilité du top hiérarchie, ce qui va permettre la transmission de la culture de sa gestion à tous les niveaux de l'organisation du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel.

Par ailleurs, la mise en place de ce système nécessite une démarche par laquelle les managers de l'entreprise doivent choisir un référentiel qui permet d'évaluer l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif du contrôle interne grâce à la structure schématique qu'il fournit et par rapport à laquelle une organisation peut évaluer une multitude de pratiques en se référant toujours à ce cadre.

A cet effet, dans ce chapitre, nous allons évoquer l'historique avant de passer à la définition du concept de contrôle interne ; par la suite nous allons voir le cadre référentiel **du** contrôle interne le plus adopté au monde « Le COSO », après cela, nous allons parler des objectifs pour lesquels il a été créé. Enfin, nous allons présenter la démarche suivie pour la mise en place d'un système de contrôle interne.

Section01 : Généralité sur le système de contrôle interne

L'environnement de l'entreprise est instable et se diffère d'un pays à un autre, ceci a obligé les dirigeants des entreprises de réfléchir à des solutions leurs permettant de rendre leurs entreprises plus flexibles et plus performants face à ces fluctuations, l'une des solutions trouvé c'est le contrôle interne qui se considère comme l'une des activités les plus importantes pour la réussite des organisations.

Notre objectif à partir de cette section est de parler de l'historique du contrôle interne, sa définition, ses objectifs, son modèle de référence le plus connu « le COSO » ainsi que ces différents acteurs, à la fin nous allons voir en détail la mise en place de ce système.

1.1. Définition et évolution du contrôle interne

1.1.1 Évolution du contrôle interne

Le contrôle interne c'est un concept ancien lié à la détection des fraudes. Fayol avait déjà parlé des insuffisances de la fonction administrative au sein de l'entreprise qu'il a définie en 1916 comme suit : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Donc on peut dire que le contrôle interne en terme ancien signifiait la supervision directe des conditions de production. Ce terme a évolué au fil du temps à un moyen permettant d'assurer la conduite ordonnée et efficace des activités d'une organisation¹.

« Plusieurs recherches ont fait du contrôle interne un élément clef en matière de gouvernance, de maîtrise des risques et de reporting financier fiable. Les échecs et les faillites ainsi que les nombreux scandales financiers qui ont ébranlé l'environnement économique (Enron, Worldkom,...etc.) ont marqué l'absence d'un comportement éthique de la part de certains dirigeants et ont poussé les acteurs économiques à reconnaître davantage l'importance du contrôle interne et le rôle qu'il joue dans l'organisation, dans l'efficacité et dans l'efficience des entreprises»².

Parmi ces recherches, on trouve les travaux du Committee Of Sponsoring Organisations Of Treadway Commission en 1992 qui a élaboré le premier référentiel standard de contrôle interne COSO1 qui inclut une définition du contrôle interne et un cadre pour évaluer son efficacité, son but est de lutter contre la fraude et amener les dirigeants à produire des états financiers fiables.

Des recommandations sur le SCI ont été élaborées par un autre référentiel et publier en 1995 par l'INSTITUT Canadien des Comptables Agréés appelé cadre « COCO » ainsi que le référentiel développé en 1999 par l'Institut des Expert-Comptable d'Angleterre et du Pays de Galle, communément appelé le Turnbull, plusieurs autres référentiels ont été élaborés dans des temps différents mais qui ont le même objectif.

En 2002 La loi Sarbanes Oxley Act (LSF) qui a été adopté par le congrès américain a rendu l'établissement d'une structure de contrôle interne au sein des entreprises faisant appel public à l'épargne obligatoire.

Le référentiel d'origine COSO1 a évolué aussi vers un second corpus dénommé COSO2

¹ <https://www.scribd.com/doc/124755566/Histoire-de-l-audit-et-du-contrôle-interne> (consulté le 10-05-2019 à 12 :15)

² YAICH.Makram, **LE PILOTAGE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**, mémoire pour l'obtention du diplôme d'expertise comptable, SFAX, Tunisie, 2011, P.5.

qui a pour but de gérer les risques qui entravent la réalisation des objectifs en poussant l'entreprise à appréhender dans ce champ.

Les enjeux du monde d'aujourd'hui nous ont guidé vers l'élaboration d'un autre référentiel. Le 21 mai 2013, l'IFACI et le cabinet d'audit Price Waterhouse Cooper ont organisé en partenariat un colloque pour présenter le COSO 2013 : « une opportunité d'optimiser le contrôle interne dans un environnement en mutation ». Ce dernier n'est qu'une mise à jour des référentiels précédents (COSO1 et 2) suite à l'évolution de l'économie les vingt dernières années¹.

En Algérie, une nouvelle réglementation a été émise concernant le domaine bancaire et les établissements financiers, c'était la première réglementation qui a traité le sujet du contrôle interne dans ce pays. Il s'agit de la loi 02-03 du 14 novembre 2002 qui veille à ce que tous ces derniers réalisent des efforts requis pour l'amélioration durable de la gestion des risques de crédits².

1.1.2 Définition du contrôle interne

Plusieurs définitions ont été données au contrôle interne selon les évolutions qu'il a connu à travers les années, les référentiels du contrôle interne aussi ont donné des définitions variées dans ses termes mais qui ont la même vision (objectif).

→ Définition 1 :

Selon la Committee Of Sponsoring Organisations of Treadway Commission COSO :

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs et processus mis en œuvre par le conseil d'administration les dirigeants et le personnel d'une organisation qui visent à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivant :

- La réalisation et l'optimisation des opérations à tous les niveaux de l'organisation;
- La fiabilité des informations financières qui circulent au sein de l'organisation;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur³.

« Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- Il est axé sur la réalisation des objectifs de l'entreprise qui sont liés soit aux opérations, au reporting et à la conformité aux réglementations ;
- C'est un processus qui se compose des tâches et activités inter reliés et continues ;
- C'est un outil qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, il constitue un moyen et non une fin en soi ; GODIH. Djamel Torqui, LAZREG. Mohammed, Un essai d'analyse sur les risques bancaires et les accords de bale II, 2018, N°9,2018, P 138.
- C'est un système émis par le management de l'entreprise, sa mise en œuvre concerne tout le personnel de l'entreprise ;

¹ http://fichiers.ifaci.com/tmp_fichiers/AD_Pocket_Guide_Coso_Juillet2013_Draft3.pdf (consulté le 01-05-2019 à 16 :20).

² GODIH, Djamel Torqui, LAZREG. Mohammed, Un essai d'analyse sur les risques bancaires et les accords de bale II, Revue d'études financières, comptables et administratives, 2018, N°9, 2018, P 138.

³ RENARD Jack, Audit interne et contrôle de gestion, édition Eyrolles, Paris, 2011, p 10.

- Il donne à la direction générale et au conseil d'administration une assurance raisonnable et non absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- Le contrôle interne offre certaine souplesse d'application pour toutes les structures grâce à sa flexibilité et adaptation à l'environnement de l'entreprise»¹.

→ Définition 2 :

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

- Efficacité et efficience du fonctionnement ;
- Fiabilité de l'information qui circule au sein de l'entreprise ;
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes de l'entreprise»².

→ Définition 3 :

Une autre définition a été donnée au **contrôle interne** : C'est une démarche (manière ou méthode) qui vise à **améliorer** la capacité du management à gérer les contraintes, fédérer les actions et renforcer le pilotage de la stratégie de l'entreprise. Il apporte aux dirigeants une aide **efficace pour** la prise de décision en permettant à l'entreprise d'agir contre les risques et les fluctuations de l'environnement³.

1.2. Les objectifs du contrôle interne

Le **contrôle interne** a pour but de rationaliser le pilotage et la gestion de l'entreprise selon un plan de travail et une stratégie établie préalablement, en particulier dans les phases périlleuses (les plus difficiles) de développement et de croissance⁴. Pour ce faire, le contrôle interne fixe des objectifs primordiaux dans lequel on trouve :

1.2.1 Le Respect des lois et règlements

L'ensemble des lois et règlements émis au sein de l'entreprise constitue un référentiel par rapport à laquelle les organisations peuvent évaluer ces multitudes pratiques et comprendre jusqu'à quel point ces instructions ou bien les instructions dictées par des parties externes **et internes** (exp : l'administration fiscale, les dirigeants de l'entreprise...) sont appliquées.

Le respect de ces lois et règlements interne ainsi qu'externe est une obligation imposée sur tout le personnel de l'entreprise et c'est au dispositif de contrôle interne d'assurer ça à travers ses procédures.

¹REDING.Kurt, SOBEL.Paul,ANDERSON.Urton, HEAD. Micheall, et autres, **Manuel d'audit interne**, édition EYROLLES, Paris, 2015, p 6-9.

²BERTIN. Elisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, Edition Eyrolles, 2007. p 57.

³MIKOL A, **Audit et commissariat aux comptes**, édition e-thèque, 2010, p 63.

⁴VU Cyrille, **Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME**, N°13, Paris, 2008, P 5.

« Par ailleurs, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent (ne pas faire connaître) des failles ou des erreurs ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause¹ ».

1.2.2 La protection du patrimoine

Cet objectif vise à conserver les actifs détenus par l'entreprise à travers la maîtrise des risques affectant les différentes fonctions, ce qui contribue à la création d'un environnement sécurisé aidant à la production des bons résultats.

Il faut savoir que la notion patrimoine de l'entreprise dépasse la signification d'un actif matériel (stock, immeuble, etc.) et immatériel a deux autres éléments non moins essentiels, à savoir²:

* Les hommes : ce sont les salariés de l'entreprise qui constituent l'élément le plus important. Ils représentent à la fois le savoir et le savoir-faire.

* L'image de l'entreprise : qui signifie la façon dont ses clients l'aperçoivent et qui peut être détruite si les fonctions de l'entreprise sont mal maîtrisées.

1.2.3 Fiabilité et intégrité des informations

La fiabilité de l'information comptable et financière est souvent privilégiée car, elle met l'accent sur l'organisation du système d'information et sur la capacité de l'entreprise à produire fidèlement ses informations et les restituer sous forme d'états de synthèse exempte d'erreurs significatives³.

C'est l'une des caractéristiques d'une information financière de qualité, ces dernières sont présentées comme suit:

- **Fiables** : une information est fiable lorsqu'elle est exempte du pré jugement et d'erreurs significatives.
- **Exhaustives** : L'information produite doit être exacte ainsi que complète ce qui implique une vérification de l'information de sa source.
- **Pertinentes** : L'information fournie doit être utile, répond aux besoins de son utilisateur d'une part et peut le guider dans la prise de ses décisions d'autre part.
- **Disponibles** : C'est une information qu'on peut utiliser au bon moment, elle est accessible et disponible à tous les utilisateurs.

¹ RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, Paris, 2010, p 146.

² RENARD Jack, Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit. p 145.

³ VU Cyrille, Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME, N°13, Paris, 2008, P 20.

1.2.4 Efficacité et efficience des opérations

L'efficacité : l'efficacité d'une fonction se mesure par sa capacité de répondre aux objectifs pour lesquelles elle a été mise en œuvre, tous ces objectifs convergents vers l'objectif générale de l'entreprise qui est la réalisation du profit.

L'efficience : l'efficience d'une opération se mesure par sa capacité à utiliser les ressources et les moyens dont dispose une entreprise d'une façon optimale et sans gaspillage.

Donc on peut dire que le contrôle interne est un outil émis au sein de l'entreprise en vue de garantir la bonne maîtrise de ces opérations afin de réaliser les objectifs tracés à moindre coût.

1.3. Les limites du SCI

La probabilité d'atteindre les objectifs n'est pas liée seulement à la volonté de la société. En effet, aucun système n'est infaillible, chacun a des limites et le contrôle interne représente l'un de ces systèmes, donc l'efficacité absolue n'existe pas et pour cela, ce système est face à des limites incontournables et inhérentes qui résultent de plusieurs facteurs tels que :

1.3.1 L'erreur humaine : La qualité des individus (compétence, intégrité, motivation...etc.) est un facteur primordial dans la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, une personne impliquée dans un système de contrôle interne pourrait simplement faire une erreur comme les erreurs de jugement, des interprétations erronées, la négligence ou le manque d'attention lors de l'exécution des contrôles ce qui peut aboutir à ce que ces erreurs ne soient pas remarquées, reconnus ou mal évalués.

1.3.2 La collusion : Un système de contrôle permet à deux personnes ou plus de se surveiller mutuellement au lieu de s'entendre pour contourner le système ce qui peut fausser les informations financières ou la gestion d'une manière qu'ils ne puissent être détectée par le SCI. Par exemple un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci en agissant avec d'autres membres du personnel ou avec des tiers externes à l'entreprise¹.

1.3.3 Dysfonctionnement : Tous les SCI peuvent faire l'objet de dysfonctionnement, par exemple les employés qui ne comprennent pas l'objet de SCI ou l'un de ces procédures, ce qui peut limiter l'efficacité de ce dernier. La direction communique l'objectif de SCI et confie à des employés spécifiques la responsabilité de former le reste du service si la direction a mal divulgué l'objectif qu'elle veut atteindre en utilisant ce SCI.

1.3.4 Rapport coût/avantage : L'objectif le plus important pour une entreprise c'est la réalisation du profit, la direction exige que le SCI émis soit efficace, c'est à dire que les profits excèdent les couts.

Ces limites entraînent des conséquences négatives sur les personnes et les processus de production et plus généralement sur la chaîne de valeur².

¹ BOUHADIDA Mohamed, Audit interne Aspects théoriques et pratiques, Pages Blues, Alger, 2017, p 24.

² CARTIER Manuel et autres, Maxi fiches de stratégie, DUNOD, Paris, 2010, p119.

Section02 : Le référentiel de contrôle interne COSO

L'existence d'un référentiel est nécessaire afin de piloter la stratégie de l'entreprise d'une part et pouvoir évaluer l'adéquation de la conception du système de contrôle interne, ce qui semble difficile sans l'existence au préalable d'une ligne directrice c'est-à-dire une référence.

« En tant que système cohérent, le cadre de référence permet d'uniformiser l'élaboration, l'interprétation et l'application des concepts et des méthodologies ainsi que les techniques utilisées dans un domaine ou une profession donnée »¹.

2.1. Historique et définition du COSO

2.1.1 Historique du COSO

À la suite de plusieurs grands scandales financiers au milieu des années 1970, les États-Unis a fortement renforcé la législation relative à la lutte contre la corruption **et la fraude**, avec la mise en œuvre du Foreign Corrupt practice Act (FCPA). Ce texte imposait notamment aux entreprises de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle interne.

« En réponse à cette nouvelle obligation, une commission spécifique a été créée en 1985, la National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Egalement appelée « Treadway Commission » du nom de son président, c'est une initiative indépendante du secteur privé qui étudie les facteurs qui peuvent conduire à produire des rapports financiers frauduleux. Il a également élaboré 49 recommandations à l'intention des sociétés ouvertes et de leurs auditeurs indépendants, de la SEC (**Security and Exchange Commission**) et d'autres régulateurs, elle a rendu un rapport comportant toutes les recommandations **nécessaire pour apprécier le fonctionnement du CI** »².

En 1992 ces efforts ont donné naissance au premier référentiel COSO1, acronyme de « Committee Of Sponsoring Organization Of Treadway Commission », le nom du comité qui a conçu ce référentiel. Ce dernier a apporté une démarche structurée à l'entreprise en lui fournissant une certaine flexibilité afin qu'elle puisse élaborer sa propre système de contrôle interne.

« Le conseil du COSO avait commandité et publié en 2004 le COSO2 « **Le management des risques de l'entreprise-Cadre de référence** ». Au cours de la dernière décennie, les organisations ont largement adopté cette publication dans leurs démarches de gestion des risques. Cependant, cette période a également été marquée par l'évolution de la complexité des risques, l'émergence de nouveaux risques ainsi que la demande d'un reporting de plus en plus développer de la part des conseils et des dirigeants. Ce faisant, ces changements ont amélioré leur connaissance et leur surveillance sur le management des risques de l'entreprise »³.

« L'objectif de cette nouvelle publication était d'aider les entités à mieux protéger et accroître la valeur pour leurs parties prenantes. La philosophie sous-jacente était que « la valeur

¹ REDING. Kurt, SOBEL. Paul, ANDERSON. Urton, HEAD. Michael, RAMAMOORTI. Sridhar, SALAMASICK. Mark, RIDDLE. Cris, **Manuel d'audit interne**. Op.cit. P 6-14.

² MECHERI. Mohammed Sagheir, **L'évaluation du contrôle interne dans le cadre d'un audit légal, cas Deloitte**, **Mémoire de master, EHEC, Kolea, 2015**, P 6.

³ <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> (consulté le 01-05-2019 à 21 :45)

est maximisée lorsque la direction fixe une stratégie et des objectifs permettant d'optimiser l'équilibre entre croissance, rentabilité et risques associés, ou encore lorsqu'un déploiement efficace et efficient des ressources permet d'atteindre les objectifs de l'organisation »¹.

« Cette mise à jour de la publication en 2004 répond donc à l'évolution du management des risques au sein de l'organisation et à son besoin d'améliorer l'approche de gestion des risques pour répondre aux exigences d'un environnement économique mouvant et enfin l'actualisation du COSO1 et 2 en 2013 a donné naissance au COSO3»².

En plus du référentiel COSO, on a le référentiel COCO qui n'est moins important que le précédent, le COCO est une abréviation de « Criteria on Contrôle Committee », c'est un référentiel de contrôle interne d'origine canadien, il a été publié la première fois par l'institut canadien des comptables agréés en 1995. Ce modèle qui s'appuie sur le COSO, il est considéré plus concret et plus dynamique. Il considère le contrôle interne comme un ensemble d'actions qui vise à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.1.2 Définition du COSO

Le COSO est un modèle sur lequel un système de contrôle interne est basé, l'objectif c'est de maîtriser **ses** différentes fonctions à travers la mise en place d'un référentiel approprié à l'entreprise qui lui offre une certaine flexibilité dans l'application de **ses** procédures face à **un** environnement imprévisible qui peut affecter **ses** nombreuses fonctions.

Comme on a vu dans la partie précédente, le modèle COSO a connu une évolution continue à travers les années **ce** qui lui a permis de passer du COSO1 avec cinq composantes vers le COSO2 avec huit composantes, ce deuxième modèle a complété le premier en approfondissant plus particulièrement dans l'évaluation des risques.

Le modèle COSO2 se présente sous forme de matrice à trois axes, ces axes sont en lien directe l'un avec l'autre, dont le premier représente les objectifs que l'entité cherche à atteindre, le deuxième représente les composantes du contrôle interne qui permet à l'organisation d'atteindre **ses** objectifs, le troisième axe représente **ses structures solides** (ses unités opérationnelles, ses divisions...etc).

2.2. Composantes et objectifs du COSO

2.2.1. Les composantes du contrôle interne selon le COSO2

Le COSO2 est subdivisé en huit composantes dans lequel on trouve :

❖ Environnement de contrôle

¹ https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/COSO-ERM-2017_synthe%CC%80se.pdf (consulté le 01-05-2019 à 17:05).

² RENARD, Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit.** p 136.

Définition :

L'environnement de contrôle, couvre l'ensemble des éléments et acteurs qui constituent la culture **du** contrôle de l'entreprise¹.

Selon le COSO, l'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il sert de base pour tous les autres éléments du contrôle interne.

« Il ne faut pas oublier que le besoin de contrôle interne varie en fonction des caractéristiques environnementales. C'est parce que les marchés à différents niveaux de développement ont des risques. D'où la nécessité de disposer de contrôle interne reflétant les coutumes locales »².

L'environnement de contrôle englobe :

- **Le code d'éthique des personnels de l'entreprise** : c'est l'ensemble des valeurs et jugements de l'entreprise qui doivent être communiqués à l'ensemble du personnel de celle-ci à travers un code d'éthique.

Les objectifs d'une entreprise ainsi que les différentes méthodes utilisées pour les atteindre sont fondés sur des priorités, des jugements, **des valeurs** et un style de management. Ces derniers se traduisent par un code de conduite qui montre l'intégrité et l'éthique des dirigeants³.

- **Le style de management** : C'est la façon de gérer et conduire l'organisation à travers un ensemble de décisions prises aux différents niveaux de l'organisation afin de mobiliser les ressources humains et matériels, en même temps tenir en compte des besoins des employés afin de garantir une productivité optimale sans oublié qu'un bon manager c'est celui qui sait bien gérer, piloter et motiver son capital humain. Les personnes responsables de la détermination de ce style se situent au niveau le plus élevé de l'entreprise à savoir : Le PDG, le conseil d'administration...**etc.**

Selon le COSO, le style de management à une incidence sur le choix de la stratégie, la conduite des décisions de l'entreprise et le niveau de risque accepté par cette dernière.

- **La structure de l'organisation** : Chaque entreprise doit construire sa propre hiérarchisation qui lui offre certaine flexibilité face aux fluctuations de l'environnement externe d'une part et lui facilite la circulation des informations au sein de l'entreprise à travers la détermination des principaux domaines de responsabilités en précisant les tâches de chacun dans ce processus.
- **La politique des ressources humaines** : Elle englobe la politique de recrutement des employés, les formations, les conseils donnés aux employés, la rémunération.

Ces politiques visent à accroître la compétence des personnels d'une part et les adapter aux

¹ VAN LAETHEM Nathalie, **Toute la fonction marketing**, DUNOD, Paris, 2005, p11.

² BERTIN. Elisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, Op.cit. p 64.

³ **Idem**. p 68.

vicissitudes de l'environnement d'autre part vu le rôle important que cette richesse joue, ce qui peut donner un avantage concurrentiel à l'entreprise par rapport à ses concurrents.

❖ L'évaluation des risques

Définition du risque

Selon MOREAU Frank, le risque se définit comme : « Menace qu'un évènement, une action ou inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeur »¹.

Toute organisation est confrontée à une multitude des risques interne ainsi qu'externe qui menacent la réalisation de ses objectifs. Pour cela, cette dernière doit être évaluée d'une façon continue, l'évaluation d'une entreprise nécessite d'un manager la planification d'un processus dynamique et interactif basé sur l'identification et l'analyse des risques par la suite la détermination des objectifs cohérents liés aux différentes opérations, au reporting et à la conformité aux lois à tous les niveaux de l'entité et enfin étudier l'impact d'éventuelles évolutions définies précédemment sur l'efficacité du contrôle interne².

L'évaluation des risques consiste aussi à qualifier ces derniers selon deux critères : la probabilité de survenance et leur impact en cas de survenance. Concernant le premier critère, il y'a lieu de classer ces risques selon leurs degrés de survenance à des risques : faibles, moyens et élevés. Pour le deuxième critère, il y'a lieu de déterminer l'impact de chaque risque sur la réalisation des objectifs de l'organisation, tout ça se fait en utilisant une combinaison des méthodes et outils appropriées.

Une nouvelle notion a été introduite par le COSO2 qui est le « Risque appetite » qui signifie le niveau de risque que l'entreprise peut supporter et accepter afin d'atteindre ses objectifs.

❖ Fixation des objectifs :

Toute organisation est créée pour une mission bien précise et pour tracer son chemin, elle doit avoir une vision claire sur les objectifs qu'elle souhaite réaliser et qui lui permet d'atteindre cette mission.

A cet effet, le cadre de référence relatif au management des risques de l'entreprise répartit les objectifs d'une organisation en quatre catégories, à savoir :

Objectifs liés à la stratégie : Ce sont les objectifs liés au niveau le plus élevé de l'entreprise, ces derniers doivent marcher en parallèles avec sa mission.

Objectifs liés aux opérations : Objectifs qui visent la bonne maitrise des différentes

¹ MOREAU Frank, Comprendre et gérer les risques, éditions d'Organisation, Paris, 2002, p 3.

² REDING. Kurt, SOBEL. Paul, ANDERSON. Urton, HEAD. Michael, RAMAMOORTI. Sridhar, SALAMASICK. Mark, RIDDLE. Cris, Manuel d'audit interne, Op.cit. P 6-14.

fonctions afin de garantir l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources.

Objectifs liés aux reporting : Objectifs qui veillent sur la fiabilité du reporting interne et externe.

Objectifs liés à la conformité : Objectifs visant la conformité aux lois et règlements de l'entreprise¹.

« Cette répartition vise également à rattacher les objectifs aux différentes catégories permettant ainsi au management de se concentrer sur les différents aspects des risques organisationnels et non plus sur une seule catégorie »².

❖ Identification des événements susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs :

C'est l'identification de tout incident interne ou externe potentiel qui peut avoir un impact négatif ou bien positif sur le fonctionnement de l'entreprise et c'est au manager de vérifier si les événements sont totalement identifiés. Par la suite, il procède à leur classification en opportunités ou bien menaces.

« Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation du management et un traitement. Par contre les événements ayant un impact positif représentent des opportunités que le management doit intégrer dans la stratégie et les processus de définition des objectifs »³.

❖ Traitement des risques.

Après l'identification et le classement des événements, il convient maintenant de prendre des décisions concernant les menaces détecter, ça demande de l'entreprise l'adoption d'une stratégie appropriée parmi les cinq stratégies de gestion de risques suivantes : l'évitement, la prévention, la réduction de l'impact, le partage et l'acceptation en utilisant des outils appropriées et en impliquant tous les membres de l'organisation⁴.

Les différentes stratégies sont définies en détail comme suit:

L'évitement : ça consiste d'arrêter l'activité qui entraîne la survenance du risque.

La réduction : agir sur les causes et prendre des mesures correctives afin de réduire la probabilité de survenance du risque ou bien son impact.

Le partage : Le partage ou bien le transfert de risque contribue à la réduction de l'impact de ce dernier, on cite à titre d'exemple l'achat de produit d'assurance.

L'acceptation : Ne prendre aucune réaction envers la survenance du risque.

¹ REDING. Kurt, SOBEL. Paul, ANDERSON. Urton, HEAD. Michael, RAMAMOORTI. Sridhar, SALAMASICK. Mark, RIDDLE. Cris, Manuel d'audit interne. Op.cit. P 4-9.

² <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm> (consulté le 03-05-2019 à 09:00).

³ REDING. Kurt, SOBEL. Paul, ANDERSON. Urton, HEAD. Michael, RAMAMOORTI. Sridhar, SALAMASICK. Mark, RIDDLE. Cris, Manuel d'audit interne. Op.cit. P 4-9.

⁴ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm> (consulté le 03-05-2019 à 05:05).

❖ Les activités de contrôle

Les activités de contrôles sont les différents dispositifs émis par la direction générale, le conseil d'administration et autres afin de soit réduire le risque qui peut entraver la réalisation des objectifs ou bien l'éliminer carrément, ce qui nécessite une étude préalable sur sa probabilité de survenance, ce travail a pour but de donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des risques. Cette maîtrise nécessite d'abord la mise en place des procédures et règlements efficace ainsi que veiller sur leur bonne application.

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information. Il peut s'agir de contrôles préventifs ou défectifs, incluant diverses activités manuelles et automatisées comme des approbations, des vérifications, des rapprochements et les revues de performance opérationnelles¹.

Ces activités ont pour but aussi de donner une assurance que les processus répondent aux exigences des politiques de l'organisation. Chaque membre de l'organisation est responsable à l'égard des activités de contrôle. La décision d'en ajouter dépend de plusieurs facteurs tels que les **coûts**, les avantages et les risques résiduels acceptables².

Il faut citer que chaque organisation souligne ces propres objectifs et établit sa propre stratégie de mise en œuvre qui se construit sur la base des facteurs cités précédemment (l'environnement, le risque...etc.). Étant donné que chacune est gérée par des personnes **qui font recours** à leur propre jugement **et se situent dans lieux différents** d'une complexité variable, donc les activités de contrôle ne sont pas identiques même si elles peuvent avoir instauré des stratégies similaires, on peut constater finalement que ces activités dépendent de l'environnement imprévisible qui est en évolution perpétuelle ainsi que les ressources humaines et matérielles que l'entreprise dispose.

❖ L'information et la communication

→ L'information

Définition

« Les informations représentent un ensemble de données structurées, qui réduisent l'incertitude ou bien augmentent les connaissances du récepteur de l'information sur des faits et comportements des employés, passés, présents ou projetés »³.

Les entreprises produisent chaque jour des centaines d'informations et ça se fait à travers le traitement d'une centaine de données qui doivent être saisis, analysés, traités, et enfin communiqués aux parties concernées au moment opportun. De cela, il est important de veiller à ce que ces informations restent alignées avec les besoins des utilisateurs.

¹ REDING. Kurt, SOBEL. Paul, ANDERSON. Urton, HEAD. Michael, RAMAMOORTI. Sridhar, SALAMASICK. Mark, RIDDLE. Cris, **Manuel d'audit interne**, Op.cit. p 6-16.

² BERTIN. Elisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, op.cit. P 77.

³ SILEM.Ahmed, ALBERTINI.Jean-Marie, **Lexique d'économie**, DALLOZ, 13^eédition, Italie, 2014, P 486.

« Le COSO précise que l'information doit être :

- Appropriée et aussi détaillé que nécessaire ;
- Disponible dès que nécessaire ;
- Actualisée, reflétant les données opérationnelles et financière les plus récentes ;
- **Exacte, fiable et accessible**¹.

→ Communication

« Aujourd'hui, la communication est devenue non seulement une discipline à part entière, mais également une composante indissociable d'une stratégie d'entreprise « évoluée »². A cet effet, le système d'information émis au sein de l'entreprise dépasse son rôle lié à l'identification et la collecte des données mais aussi, il serve ses utilisateurs à travers ses informations et ça à travers le traitement et la diffusion de cette dernière d'une manière transversale, ascendante, descendante, formel ou informel dans les délais requis et sous une forme qui facilite les activités de contrôle³.

❖ Le pilotage

Afin de garantir sa fiabilité et son efficacité, le système de contrôle interne doit se mettre à jours quotidiennement, le pilotage se fait à travers des évaluations continues qui sont intégrées au cœur des processus métier à tous les niveaux de l'entité afin de réduire les dysfonctionnements, « cette inclusion avec les différentes activités permet au pilotage de s'effectuer sur une base régulière et de saisir les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables⁴ ».

« Le pilotage est plus efficace lorsqu'on met en œuvre une approche à plusieurs niveaux :

Le premier niveau englobe les activités quotidiennes exécutées par la direction d'un secteur donnée.

Le deuxième niveau est constitué d'une évaluation ponctuelle distincte des évaluations non indépendantes de premier niveau. Cette évaluation vise à donner l'assurance que toutes les déficiences existantes ont été identifiées et réglées en temps opportun.

Le troisième niveau est une évaluation indépendante effectuée par un service ou une fonction extérieure, souvent l'audit interne dans le but de valider les résultats de l'auto-évaluation, réalisée par le management de l'efficacité des contrôles dans le secteur

¹ REDING. Kurt, SOBEL. Paul, ANDERSON. Urton, HEAD. Michael, RAMAMOORTI. Sridhar, SALAMASICK. Mark, RIDDLE. Cris, **Manuel d'audit interne**, Op.cit. p 4-13.

² RENCKER Rdouard, **Le nouveau visage de la communication interne**, EYROLLES, Paris, 2008, p 1.

³ BERTIN. Elisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, op.cit. p 79.

⁴ REDING. Kurt et autres, **Manuel d'audit interne**, Op.cit. p 6-19.

concerné»¹.

En contrepartie des composantes du COSO le référentiel COCO considère que le contrôle interne doit s'articuler autour de quatre éléments **en corrélation**, orientés vers l'action qui sont :

- Les objectifs et l'orientation;
- L'engagement et l'éthique;
- La capacité et la formation;
- La surveillance et l'apprentissage².

Le COCO a accompagné ces quatre éléments par une série de vingt critères qui doivent être pris en compte lors de la mise en place du SCI. Parmi les critères les plus importants on trouve le but, l'engagement, la capacité, le suivi et l'apprentissage.

2.2.2. Les objectifs du COSO

- **Objectifs liés aux opérations** : c'est l'utilisation des ressources disponibles d'une manière efficace et efficiente afin de réduire les risques affectants les différentes fonctions soit opérationnelles ou financière d'une part et atteindre les objectifs de l'entreprise d'autre part.
- **Objectifs liés aux reporting** : « aident à assurer la qualité du reporting externe et interne ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus qui génèrent un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation »³.
- **Objectifs liés à la conformité** : c'est la conformité aux lois, procédures et règlements émis au sein de l'entreprise.

Le référentiel COCO a complété les trois objectifs du COSO en approfondissant dans chaque objectif à part, à savoir⁴:

1. efficacité et efficience du fonctionnement ;
2. fiabilité de l'information interne et externe ;
3. conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

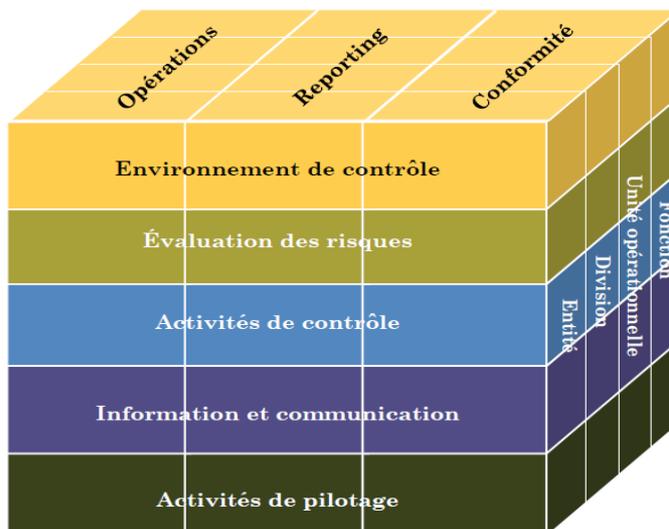
¹ REDING. Kurt, SOBEL. Paul, ANDERSON. Urton, HEAD. Michael, RAMAMOORTI. Sridhar, SALAMASICK. Mark, RIDDLE. Cris, **Manuel d'audit interne**, Op.cit. p 6-18

² BERTIN. Élisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, op.cit. p 57.

³ **Idem.**

⁴ **Idem.**

FigureN°01: Cube de COSO1



Source : <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> (consulté le 01-05-2019 à 16:45)



FigureN°02: Cube de COSO2



Source : <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> (consulté le 01-05-2019 à 16:45)

2.3. Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne doit impliquer tout le personnel de l'entreprise représenté par ses parties prenantes interne à l'entreprise, dirigeants ou salariés, du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel sans négliger le rôle des parties prenantes externe ayant une interaction avec l'entreprise et qui peuvent également jouer un rôle important dans l'efficacité du système de contrôle interne¹.

« Néanmoins, trois acteurs sont cités communément par les référentiels COSO et COCO qui sont: le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel »².

À la lumière de cela, on peut citer les acteurs de contrôle interne suivants:

➔ Le conseil d'administration

Le conseil d'administration joue un rôle primordial dans le traitement et l'évaluation de la pertinence du SCI d'ailleurs, l'efficacité du système de contrôle interne repose principalement sur le conseil d'administration de l'organisation. En particulier, ce conseil exerce ses fonctions relatives au SCI et de gestion des risques en tenant en compte des modèles de référence et des meilleures pratiques en vigueur. Son rôle se résume dans les points suivants³ :

- approbation et surveillance du respect de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation ;
- approbation et surveillance des valeurs éthiques de l'organisation ;
- évaluation de la direction générale ;
- supervision des communications externes ;
- appréciation de l'efficacité du conseil.

➔ Le comité d'audit

«C'est un organe interne de l'entreprise, sa composition et définie par les statuts de la société. Les membres du comité doivent être compétents et indépendants, ces deux conditions sont associés à la fiabilité du contrôle interne et en même temps des mesures d'efficacité du comité d'audit »⁴.

Le comité d'audit assiste le conseil d'administration dans son évaluation, supervision et détection des faiblesses liées au système de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que dans ses appréciations et ses décisions qui porte sur les rapports financiers

¹ OBERT Robert et autres, **Comptabilité et audit**, Edition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2009, p 521.

² BERTIN, Élisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, op.cit. p 87.

³ Idem, p 88.

⁴ <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2009-3-page-9.htm> (consulté le 26/02/2019 à 12:19).

périodiques, il a même le pouvoir d'orienter l'audit interne dans l'exécution de ces missions.

→ Le management

Lorsque nous pensons organisation, nous pensons management de cela, il est certain que le management est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne¹. Ces gestionnaires du système de contrôle interne ont plusieurs tâches à accomplir qui incluent² :

- Identifier les principaux risques d'entreprises, en tenant compte les caractéristiques des activités exercées ;
- La mise en œuvre des orientations définies par le conseil d'administration, en prenant en charge la planification et la gestion du SCI en contrôlant en permanence son efficacité ;
- Adapter ce système à l'évolution de l'environnement externe et les nouveaux lois et réglementations.

Le P.D.G. le premier manager et responsable de la gestion du système de contrôle interne assume la responsabilité ultime. Pour cela, il doit fournir à ses employés un environnement de contrôle positif et donner l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à l'environnement de contrôle.

→ Les cadres financiers

Les cadres financiers ont un rôle transversal dans la gestion du système de contrôle interne au sein de l'entreprise. Le directeur financier assume la responsabilité ultime, il est chargé des taches suivantes :

- Il participe à la détermination des objectifs et la stratégie de l'organisation ;
- Certification et déclaration légales relatives aux documentations et aux informations comptables et financier ;
- La mise en place des procédures administratives et comptables relatives à l'établissement des états financiers ;
- « Il joue un rôle crucial dans l'établissement de la stratégie de l'organisation, dans l'analyse des risques et la prise de décision concernant la façon de gérer les changements ayant un impact sur l'organisation »³.

→ Les autres membres du personnel

Le contrôle interne concerne tout le personnel de l'entreprise sans exception pour cela, les rôles et les responsabilités de chaque membre **doivent** être clairement **définis** et

¹ MINZBERG Henry, LE MANAGEMENT voyage au centre des organisations, Éditions d'Organisation, 2^{ème} 2004, p 21.

² BERTIN. Elisabeth, Audit interne enjeux et pratiques à l'international, Op.cit. p 90.

³ Idem, P.91

efficacement **communiqués**.

→ Les auditeurs internes

L'auditeur interne joue un rôle non moins important que les autres acteurs dans l'évaluation et l'appréciation du système de contrôle interne, il exécute sa mission en toute indépendance ce qui lui permet de donner une assurance sur le degrés de maîtrise des différentes fonctions de l'entreprise et sur la capacité du management à assumer **ses** responsabilités à travers l'élaboration d'une stratégie efficace qui permettra à l'entreprise d'atteindre son objectif ainsi qu'il lui fournit des conseils et des recommandations afin d'adapter l'entreprise aux évolutions de l'environnement **interne** et externe.

Section03 : La mise en place de SCI

Chaque entreprise est caractérisée par l'existence d'un système d'organisation qui doit être flexible face à un environnement imprévisible et en perpétuelle évolution, il doit aussi être approprié à chaque entreprise selon sa culture, sa structure et ses moyens.

Néanmoins, on ne peut mettre un système de contrôle interne dans une entreprise sans se référencer à l'un de ces modèles soit le COSO, le COCO,...etc. Le référentiel c'est un outil indispensable qui nous permet de savoir où l'on veut aller et connaître le mode opératoire, les objectifs, la démarche et les moyens humains et matériels qu'on doit disposer et qui nous permettra par la suite de réaliser notre plan de travail.

En outre, ce référentiel doit être accompagné par d'autres étapes fondées sur une approche par risque afin d'inventorier tous les éléments qui peuvent affecter le fonctionnement de ce système. Ces étapes s'articulent autour de plusieurs cycles successifs, à savoir:

1. Appréciation des préalables ;
2. Identification des dispositifs de contrôle interne ;
3. Validation de la cohérence.

3.1. Appréciation des préalables

L'appréciation des préalables du contrôle interne passe par quatre étapes à savoir :

3.1.1. Définition de la mission

L'entreprise est face à plusieurs politiques d'où, elle est obligée de choisir une seule qui lui permettra d'orienter ses actions à travers la fixation des objectifs en tenant compte de ses points forts et points faibles ainsi que les variables de l'environnement telles que la concurrence, l'offre, la demande..., ce choix est pris à l'échelon le plus élevé de l'entreprise¹.

Cela correspond à une traduction concrète de la stratégie sur le plan opérationnel, en permettant à l'entreprise de²:

- Déterminer les actions qu'elle doit entreprendre;
- Comprendre dans quel domaine cela va être exercé;
- Pour atteindre quelle finalité.

Chaque responsable doit suivre une politique bien appropriée et déterminer les ressources, les dispositifs et des compétences adéquats en se basant sur des systèmes d'information et des outils qui contribuent à la réalisation de cette politique.

¹ SILEM.Ahmed, ALBERTINI.Jean-Marie, **Lexique d'économie**, Op.cit. p 654.

² RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Op.cit. p 166.

3.1.2 Appréciation des facteurs de réussite

La compréhension de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise ainsi que les tendances lourdes qui peuvent l'influencer vont permettre à cette entreprise de faire un inventaire de toutes les facteurs de réussite disponibles et celles qui manquent du sommet jusqu'au niveau opérationnel¹. Les outils manquants doivent être complétés, et là les responsables doivent trouver des solutions afin que leur SCI soit rationnel et se construit sur une base solide.

L'absence de ces facteurs signifie l'échec de la mission donc les responsables doivent s'assurer de l'existence de ces derniers ; par contre il est indispensable de modifier le contenu de la mission s'ils ne peuvent les fournir.

Par exemple pour bien gérer ses équipements, l'entreprise doit disposer des applications et logiciels qui lui permettra de suivre facilement ses activités à travers un investissement ---, dans le cas où elle ne peut supporter le coût de ces équipements, elle peut inviter un nouveau associé, en cas d'échec, elle doit modifier sa mission pour qu'elle s'adapte avec les moyens disponibles sans oublier la capacité de son portefeuille.

3.1.3. L'identification des règles à respecter

Chaque employé doit connaître les règles internes de l'entreprise que ce soit des règles éthiques ou des frontières techniques, cette entreprise doit communiquer ces règles à travers un guide qui informe les employés de ce qu'ils doivent et les sanctions prises en cas de non-respect.

⇒ Les règles d'éthique

Ce sont les dispositions légales ou bien le code d'éthique de l'entreprise qui comporte notamment les règles et les valeurs relatives à la discipline.

Le code d'éthique contient un ensemble des valeurs essentielles que l'entreprise entend respecter.

⇒ Les frontières techniques

«Ce sont les limites et les règles qu'ils convient de ne pas dépasser, on peut citer à titre d'exemple : Échéancier fiscal à respecter, des obligations juridiques».²

3.1.4. Appréciation de l'environnement interne

L'environnement interne est un élément fondamental pour l'entreprise, il touche les

¹ GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, EYROLLES, Paris, 2001, p172.

² CHEKROUN. Meriem, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du SCI, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Op.cit. p 139.

éléments sur lesquels l'entreprise dispose un pouvoir de contrôle.

La culture transmet des responsables aux employés, le climat de travail, le degré de collaboration entre les effectifs, toutes ces conditions ont un impact direct sur le rendement des employés et sur leur adaptation envers l'environnement externe. À travers leurs points de vue on peut envisager l'entreprise, donc un système de contrôle interne efficace doit être en appréciation continue.

De cette connaissance des relations avec le milieu interne ainsi qu'externe, l'entreprise va se préoccuper de ces potentiels à sa disposition en vue de définir ses ambitions. Si ces potentiels ne sont pas de bonne qualité, il faudra au préalable envisager de sérieuses actions de sensibilisation et de formation...etc.¹

3.2. Identification des dispositions spécifiques de contrôle interne

Les dispositifs de contrôle interne sont en nombre indéfini et spécifiques à chaque entreprise selon son environnement, sa fonction... qui ont pour but la maîtrise de ces différentes fonctions.

«On classe habituellement ces contrôles internes spécifiques en trois groupes, classement par nature qui se superpose au classement par destination permanents de contrôle interne :

- Les contrôles internes **spécifiques** ;
- Les contrôles internes **détecteurs** ;
- Les contrôles internes **directifs** ;

Exemple de contrôle interne spécifique :

- les séparations de tâches ;
- Les mots de passe ;
- Les dispositifs de sécurité.

Exemple de contrôles internes détecteurs :

- Les actes de vérification ;
- Les comptes rendus ;
- Les rapprochements.

Exemple de contrôles internes directifs :

- Les procédures ;
- La formation ;
- le visa pour autorisation.

¹ WALTER J, NOIROT P, Contrôle interne, édition Afnor, France, 2010, P 7.

Bref, on n'en finit pas de classer, mais l'important est de savoir comment s'y prendre pour mettre en œuvre et identifier. »¹.

3.2.1. Identification des règles à respecter

« Les activités de contrôle ou bien les règles à respecter s'articulent autour de six éléments : Les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures, la supervision. Ces derniers peuvent être identifiés en suivant quatre étapes »² :

⇒ Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires

«Après avoir définis la politique et les moyens de chaque service, il revient à chaque responsable de découper son activité en tâches élémentaires en vue de faciliter sa compréhension et mettre en évidence des dispositifs spécifiques donc on peut dire que le découpage va commencer du niveau stratégique et va descendre jusqu'au niveau opérationnel. Cette démarche est connue par l'auditeur interne qui travaille de la même façon dans le but de détecter les zones à risque mais son découpage se diffère de celui du contrôle interne, le découpage du responsable de l'activité est plus détaillé que le découpage de l'auditeur interne et pour cela ce dernier doit collaborer avec le responsable de l'activité afin de mener à bien leurs missions»³.

⇒ Identifier les risques attachés

Selon Jack Renard l'identification des risques signifie que l'entreprise doit s'organiser, et s'organiser avec le maximum de sécurité.

Le découpage des activités en tâches élémentaires et la séparation entre les tâches incompatibles c'est-à-dire une séparation entre l'ordonnateur, l'exécuteur, le gestionnaire et le contrôleur (on peut citer comme exemple la séparation entre l'activité d'encaissement et d'enregistrement comptable) ce qui permet au responsable de l'activité d'identifier, analyser et classer les principaux risques qui peuvent affecter l'activité dans le but de réduire ces derniers qui pourraient empêcher la réalisation des objectifs.

Le classement du risque se fait en prenant en considération leur degré d'influence, cela nous donne:

-Des risques importants (I) ;

-Des risques moyens (M) ;

¹ RENARD Jack, Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit. P 194.

² CHEKROUN. Meriem, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du SCI, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Op.cit. P 139.

³ Idem.

-Des risques faibles (F). »¹

⇒ **Identification des solutions**

Ça signifie la mise en place des processus et mesures correctives après avoir décidé si le risque doit être éliminé, éviter ou bien accepter dans le cas où il n'a pas d'influence significatif. Mais il faut savoir que l'élimination totale d'un risque ne peut se fait, on peut seulement réduire sa probabilité de survenance².

⇒ **Qualification**

«Après l'identification des mesures correctives adéquates à chaque risque, il convient de rattacher chaque solution à leur famille d'origine, au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font partie : objectifs, moyens, système d'information, organisation, méthodes et procédures, supervisions. »³

Par exemple :

-Lancement d'un appel d'offre pour l'acquisition des nouveaux engins ;

-L'appel d'offre doit être diffusé dans des revues spécialisées et dans divers médias (système d'information).

Tableau N°1 : La qualification des dispositifs spécifiques

Taches élémentaires	Risques attachés	évaluation	Dispositifs spécifiques	qualification

Source : RENARD. Jack, Théorie et pratique de l'audit interne, op. Cit., P.175

3.3. Validation de la cohérence Chaque dispositif qualifier sera regrouper dans sa famille (Objectif, moyen, système d'information, organisation, méthodes et procédures, supervision), il y'a lieu par la suite de valider ces procédures pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux :

¹SAADI. Zaid, LAMAMRA. Idir, L'évaluation de l'efficacité des procédures du système de contrôle interne du cycle Achats/Fournisseurs (Approvisionnements), cas : COGB LABELLE, mémoire de master, Université de Bejaia, p 34.

²RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit. P 198.

³ Idem, P.175

- « Les objectifs sont compatibles avec la mission à accomplir ;
- Les moyens mis à la disposition de l'organisation concourent à la réalisation des objectifs et matérialisent les facteurs de réussite pour s'assurer que rien n'est omis ;
- Les procédures et les méthodes sont prises en compte pour la réalisation de la supervision ;
- Le système d'information et de pilotage permettent de mesurer l'avancement des objectifs ;
- Les dispositifs spécifiques se plient aux règles à respecter. »¹

À partir de ce regroupement on peut constater que :

- L'incohérence entre les procédures peut entraîner des dysfonctionnements qui auront un impact négative sur le fonctionnement du SCI, donc **elles devraient être réexaminés, en fait, on ne peut voir chaque procédure à part, notre vision ne doit pas être restreinte vu qu'un système c'est l'ensemble des procédures homogènes qui coopèrent les unes avec les autres ce qui demande le choix des procédures appropriées, par la suite l'évaluation de leur impact sur toute l'entreprise.**
- Dans le cas où il y'a une surcharge des procédures, **il y'a lieu d'éliminer certaines de ces procédures afin d'éviter que la surcharge tue toutes les procédures**, les responsables de la direction doivent sélectionner les procédures jugés nécessaire.

¹ CHEKROUN. Meriem, **le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du SCI, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, op.cit. p 141.

Conclusion

L'environnement imprévisible, la mondialisation, la montée en puissance des entreprises multinationales, tous ces facteurs ont donnée naissance au système de contrôle interne et ont mis l'accent sur son importance.

À travers ce chapitre, nous avons abordé les notions de base nécessaire à la compréhension du SCI et nous avons déduit que ce dernier est un ensemble des dispositifs mis en place à fin de maitriser les différents risques qui peuvent affecter la réalisation des objectifs tracés afin de donner une assurance raisonnable et non absolue sur le degré de maitrise des risques.

Les objectifs de ce système sont généralisés dans les points suivants : Le respect des lois et règlements, la protection du patrimoine, la fiabilité et l'intégrité des informations, l'efficacité et l'efficience des opérations.

Il est reconnu que le SCI ne peut donner qu'une assurance raisonnable sur le degré de maitrise des risques **ceci est dû** à plusieurs limites qui sont : L'erreur humain, la collusion, le dysfonctionnement et enfin le rapport cout/avantage.

Pour mettre en place un SCI, l'entreprise doit choisir un référentiel de contrôle interne et notre modèle choisi c'était le modèle COSO qui a connu plusieurs évolution à travers les années en passant du COSO1 au COSO2 et enfin le model COSO3 sans oublier **ses** composantes qui **sont passé** de cinq jusqu'à huit composantes à savoir : L'environnement de contrôle, la fixation des objectifs, l'identification des événements susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs, l'évaluation des risques, traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication **et enfin** le pilotage.

Le model COCO aussi n'est pas moins important que le model COSO avec **ses** quatre composantes qui sont : Les objectifs et l'orientation, l'engagement et l'éthique, la capacité et la formation, la surveillance et l'apprentissage.

À la fin de ce chapitre, nous avons parlé de la méthode retenue pour mettre en place un SCI et qui s'articule autour de trois étapes successives à savoir: L'appréciation des préalables, l'identification des dispositifs de contrôle interne et enfin la validation de la cohérence.

Chapitre 02 : L'évaluation du système de contrôle interne

Introduction du chapitre

Le contrôle interne est un système qui permet à l'entreprise de réaliser ses ambitions de pilotage. C'est un fil conducteur pour tous les acteurs de l'entreprise qui, en cas de doute, s'y réfèrent systématiquement pour s'assurer que l'entreprise est sur la bonne voie.

Néanmoins, au fur et à mesure que l'activité économique évolue, les entreprises ont compris qu'elles ne peuvent plus compter uniquement sur le système de contrôle interne, les circonstances ne sont plus comme avant, aujourd'hui ce système est confronté à une multitude de problèmes tel que le financement, la fiabilité des informations et les incertitudes qui sont omniprésents quotidiennement et qui peuvent empêcher le fonctionnement correcte de ce dernier, ce qui remis en cause son efficacité.

A cet effet, le contrôle interne doit se doter des outils qui lui garantissent le bon déroulement de ses travaux ainsi qu'une bonne maîtrise de ses actions. L'audit dans ce sens peut jouer un rôle primordiale dans la détection et la maîtrise des risques susceptibles d'entraver la réussite de l'organisation à travers une évaluation continue de ce système en suivant une démarche bien structurée et en utilisant les outils appropriés, cette évaluation consiste à s'assurer de l'adéquation de la conception du système de contrôle interne établit par le management de l'entreprise et l'efficacité de son fonctionnement, si ce n'est pas le cas l'audit doit ramener les risques à des niveaux acceptables en corrigeant en permanence les déviations relevés qui pourraient conduire à des écarts par rapport aux prévisions.

De cette perspective, l'existence au sein de l'entreprise d'une structure d'audit interne est devenue une nécessité accrue vu le rôle crucial **qu'elle** joue à travers les améliorations **qu'elle** apporte au système de contrôle interne. Néanmoins, **cette structure** doit se baser sur **des** outils qui lui permettent de collecter suffisamment de preuves sur l'état de ce système. Le résultat obtenu va dépendre des outils choisis d'une part et de son aptitude d'autre part.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections dans lequel, la première section porte sur les concepts théorique de l'audit interne, la deuxième section est consacrée aux outils qu'un auditeur peut utiliser afin de pouvoir décrire la manière dont les taches s'exécutent et collecter suffisamment des preuves sur l'état de fonctionnement de ce système, tandis que la troisième section est destinée à présenter en détail la démarche d'évaluation de ce dernier.

Section01 : Historique et définition de l'audit interne

Un système de contrôle interne efficace n'est que le fruit du fonctionnement d'un management effectif. Néanmoins ce système de contrôle ne permet pas d'ajuster en permanence les actions de l'entreprise aux évolutions du milieu, d'où la nécessité de l'audit interne comme outil de garantie d'un contrôle interne de qualité.

Dans ce qui suit, et après avoir définis le concept de l'audit interne, son évolution, ses objectifs, son positionnement et ses normes, nous allons présenter les outils utilisés pour évaluer le SCI ainsi que la démarche suivie pour ça.

1.1. Historique et définition de l'audit interne

1.1.1 Historique de l'audit interne

Le début de l'audit remonte à l'époque pharaonique, où les contrôleurs étaient prudents quant à l'exactitude des comptes d'importations et d'exportations de blé et le montant des impôts appliqués, l'Egypte était le berceau de la civilisation à cette époque.

Après vint le temps des Sumériens (300 avant J.C), ces derniers désignaient des experts chargés de vérifier les comptes de trésorerie. Les Sumériens avaient compris la nécessité de contrôler les comptes de trésorerie et avaient désigné pour ça des experts dans les comptes de trésorerie publique.

Après cette période, la période babylonienne (date d'environ 1750 avant J.C) venait avec son fameux code d'Hammourabi, Le code contient des articles qui fixent des différentes règles de la vie courante, « Hammourabi mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable afin de respecter les normes de représentation ainsi qu'établir un support fiable de communication financière »¹.

L'audit trouve son origine du mot audire qui signifie « écouter ». La première apparition du mot datant des romains, il a été utilisé dans plusieurs sens tel qu'écouter, vérifier d'où ils employaient ce terme pour la désignation d'un contrôleur sur la gestion des provinces.

« La notion audit existe aussi dans la culture arabo-musulmane depuis l'aube de l'islam sous l'appellation de « Hisba », signifiant calcul ou comptabilité. L'objectif était :

_ Le contrôle des prix de vente et de qualité des produits et services ;

_ Le contrôle de la régularité des transactions commerciales »².

Par la suite, l'évolution du contrôle a marché en parallèle avec le développement économique au XIXe siècle avec l'apparition des grandes organisations administratives et commerciales d'où l'apparition et la progression de l'audit tel qu'il est actuellement.

L'apparition de l'audit interne aux Etats-Unis après la crise de 1929, les grandes entreprises

¹CHEKROUN. Meriem, **le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du SCI, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, op.cit. p 16.

²<http://intercostos.org/documentos/congreso-15/AOUJIL.pdf> , (consulté le 23/05 à 13:46).

américaines essayaient de faire des économies et de stabiliser leur image financière en collaborant avec des grands cabinets d'audit. Ainsi, les auditeurs internes étaient des sous-traitants des auditeurs externes et leurs travaux étaient supervisés par ces derniers.

De nos jours l'audit interne est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. Elle a évolué jusqu'à ce que l'auditeur est devenu un collaborateur au sein de l'entreprise, il veille sur la bonne application des procédures de l'organisation.

1.1.2 Définition de l'audit interne

- **Définition 1**

« 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 une meilleure efficacité. 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 gestion, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. L'audit interne vise notamment à s'assurer de la qualité du contrôle interne »¹.

Selon cette définition, on peut donner à l'audit interne trois dimensions :

1- Activité indépendante et objective :

- **Activité Indépendante** : L'indépendance de l'auditeur est un état d'esprit dépendant de ce dernier et est difficile à interpréter. Elle permettra à l'auditeur d'exercer son activité et donner son jugement sur le degré de maîtrise des différents processus ainsi que la fiabilité des informations qui circulent au sein de l'entreprise sans biais et sans être influencé par des facteurs soit interne soit externe de l'entreprise, cette indépendance a pour but de maintenir la crédibilité du processus d'audit et par la suite gagner la confiance des utilisateurs de l'information.

D'une autre part l'auditeur doit garder non seulement une attitude d'esprit indépendante mais aussi rendre cette indépendance apparente et remplir certaines conditions afin de susciter la confiance de ses clients. Les atteintes à l'indépendance doivent être présentes à trois niveaux²:

* Au niveau de l'auditeur interne ;

* Au niveau de la conduite de la mission ;

* Au niveau de la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

- **Activité Objective** : L'objectivité est un état d'esprit qui implique que les auditeurs internes rendent leurs jugements sans les subordonner à ceux d'autres personnes, ils vont procéder à une évaluation objective afin de formuler en toute objectivité et indépendance leurs jugements et constatations sur la fiabilité de l'information diffusée au sein de l'entreprise ainsi que la maîtrise de ses différentes fonctions.

¹RANANJASON RALAZA Tokiniaina et autres, **Comptabilité et audit**, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2016, p 209.

²<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf> (consulté le 11-05-2019 à 15 :49).

2. L'audit interne contribue à la création de la valeur ajoutée :

L'audit interne est une activité d'assistance et de **conseil** à la gestion, elle évalue l'exécution des différentes procédures à tous les niveaux de l'entreprise afin de renforcer **son** efficacité et **sa** maîtrise des risques significatifs à travers une comparaison entre ce qui était et ce qui devrait être en se basant sur un référentiel à fin de formuler des recommandations sur la base de l'écart détecté sous forme d'un rapport périodique à ses clients.

Le but n'est pas seulement de remettre les choses en état, il faut assurer que ces recommandations ne restent pas **une** lettre morte et que les rapports servent à autre chose qu'enrichir les rayons des bibliothèques¹.

« De cet effet, on constate qu'il y a également une valeur ajoutée lorsque l'auditeur interne ne propose pas des dispositions nouvelles mais fait supprimer des dispositions existantes pénalisantes et dont la simple existence est à l'origine du risque constaté. Dans ce cas, la création de valeur ne consiste pas de créer de la valeur au sens littéral du terme, mais éviter que l'on perde, ce qui revient au même »².

3. L'évaluation systématique et méthodologique des processus :

Afin de réaliser les objectifs tracés et créer les conditions de succès l'audit interne doit suivre une méthodologie et une démarche bien déterminée pour conduire la mission et faire une évaluation sur les différents processus de l'entreprise et fournir des informations crédibles et fiables à ces clients.

• Définition 2

L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise la maîtrise de ses différentes fonctions, il a pour but de :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables,
- assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- garantir l'intégrité du patrimoine,
- juger de l'efficacité des systèmes d'information³.

On peut dire que l'audit interne est une activité exercée par un cadre salarié d'entreprise dont la mission principale est de contrôler et comparer l'exécution des procédures mises en place par le top management afin d'apporter des conseils et recommandations en cas d'anomalies, l'objectif principal c'est d'assurer la fiabilité et l'efficacité des informations comptable et extra comptable ainsi que protéger le patrimoine de l'entreprise.

¹ RENARD Jack, **Audit interne : Ce qui fait débat**, MAXIMA, Paris, 2003, P30.

² Renard. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, op.cit. p 57.

³ *Idem*, p72.

1.2. Les objectifs et le positionnement de l'audit interne

1.2.1 Les objectifs de l'audit interne

L'audit interne a toujours été tributaire de l'influence de multiples phénomènes économiques, sociétaux et culturels qui affectent le fonctionnement du système de contrôle interne¹. Son rôle consiste à mesurer et évaluer l'efficacité des différentes fonctions émises au sein de l'organisation et formuler à la fin des solutions et recommandations.

L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu de²:

- * S'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne efficace qui garantit la bonne maîtrise des fonctions;
- * Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- * 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.

D'une manière globale on peut dire que l'auditeur a pour but de :

- * S'assurer de la bonne application des politiques et directives de la haute hiérarchie ;
- * Fournir des recommandations et conseils à ces clients ;
- * S'assurer de la régularité et la conformité des différentes activités par rapport à un référentiel;
- * Détecter les écarts entre ce qui était fait et ce qui devrait être afin d'identifier des pistes d'amélioration et des recommandations et pousser l'entreprise vers le progrès ;
- * Il vérifie la cohérence des ressources humaines et matériels et que ces derniers sont exploités d'une façon rationnelle;
- * Vérifier l'efficacité de l'audit interne c'est à dire son aptitude à atteindre les objectifs soulignés.

1.2.2 Le positionnement de l'audit interne

1. Le rattachement de l'audit interne

La position du service audit dans l'organigramme de l'entreprise peut avoir des conséquences sur la qualité et le contenu des audits réalisés. Il peut être placé sous la supervision de la direction générale ou bien le comité d'audit ; le conseil d'administration ; ou bien sous la supervision de la direction comptabilité et finance.

¹ HELFER J et autres, Management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2016, p 3.

²Renard. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p 57.

Mais concernant le rattachement l'idéal c'est d'être rattaché à la direction générale ou le conseil d'administration afin de garantir la fiabilité des informations. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information diffusée de l'audit interne vers la direction générale et dans la réactivité dans les prises de décision grâce à l'indépendance offert et qui lui permet d'exécuter son rôle en toute objectivité sans être influencé par des facteurs soit internes ou externes de l'entreprise¹.

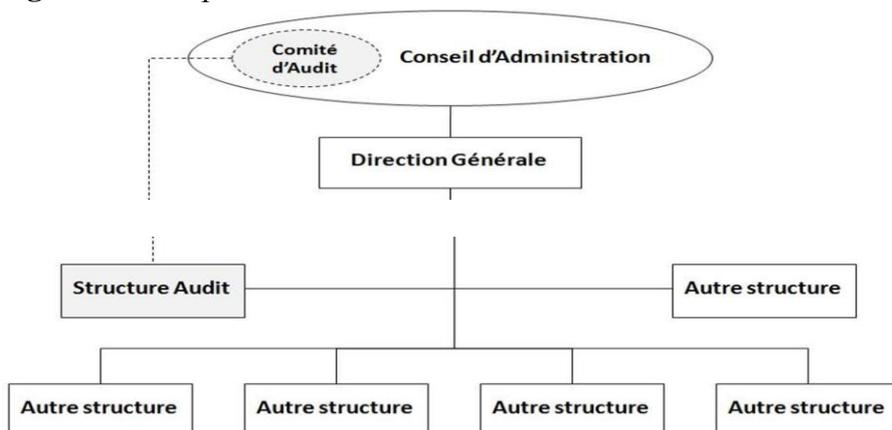
Donc l'audit interne doit être rattaché au plus haut niveau hiérarchique sous la supervision d'un comité d'audit (s'il existe), en même temps cette activité doit garder une distance toute relative entre l'auditeur et l'audité, ce qui lui permet d'évaluer dans quelle mesure le contrôle interne peut atteindre ses objectifs en toute indépendance.

Les conséquences de ce rattachement sont comme suit :

- La fourniture d'une autorité suffisante pour assurer une large couverture en audité ;
- L'accès illimité aux informations et ressources de l'organisation ;
- Garantir l'indépendance des auditeurs dans l'exécution de leurs missions;
- Éliminer les pressions subies par l'auditeur de la part des audités.

2. L'organigramme

Figure°03 : Le positionnement de la structure d'audit interne au sein de l'organisation



Source :BOUDRIGA, Zied, L'AUDIT INTERNE: Organisation et pratique, op.cit. P.83

3. Les principales tâches de l'audit interne

« Les principales tâches qui doivent être assignées à la structure d'Audit Interne consiste à:

- ❖ Auditer tous les processus, activités, opérations et entités de l'organisation afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur, régissant les activités et les opérations ainsi que les procédures de gestion définies par l'organisation.
- ❖ Réaliser des évaluations du processus de contrôle interne et de gestion des risques de l'organisation visant à promouvoir l'efficacité et l'efficience et à garantir la

¹BERTIN. Elisabeth, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international. Op.cit. p 33.

conformité à la réglementation en vigueur et les procédures internes.

- ❖ Réaliser des missions de conseil de différentes natures auprès des entités de l'organisation. Par exemple, aider à la mise en place du système de contrôle interne, analyser une réglementation régissant les activités et les opérations etc.
- ❖ Préparer des rapports sur les résultats des missions d'audit internes. Ces rapports sont présentés à la Haute Direction de l'organisation avec une synthèse à l'attention du Conseil d'Administration à travers le Comité d'Audit (s'il existe).
- ❖ Mener des enquêtes en cas de graves incidents ou de problèmes survenus dans l'organisation.
- ❖ Collaborer et coordonner ses travaux avec les autorités de contrôle et le commissaire aux comptes de l'organisation.
- ❖ Assurer le suivi de mise en œuvre des recommandations retenues dans les rapports des missions d'audit en collaborations avec les parties concernées.
- ❖ Etablir des rapports périodiques, sur l'activité de la Structure d'Audit Interne et sur le système de contrôle interne de l'organisation, à transmettre à la Haute Direction et au Conseil d'Administration à travers le Comité d'Audit (s'il existe) »¹.

1.3. Les normes d'audit interne

La création des normes d'audit a pour but de normalisé et unifié la pratique de l'audit interne à l'échelle mondiale, ainsi qu'éviter tout confusion à travers la détermination d'un ensemble de principes essentiels qui vont fournir un cadre de référence pour la réalisation des interventions de l'audit interne.

Les Normes d'audit interne se **composent des** Normes de qualification, des Normes de fonctionnement et des Normes de mise en œuvre.

1.3.1 Des Normes de qualification

« Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. »²

Tableau N02 : Les normes de qualification

Normes	Intitule
1000	Mission, pouvoir et responsabilités
1010	Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne
1100	Independence et objectivité
1110	Independence dans l'organisation
1111	Relation directe avec le conseil

¹BOUDRIGA Zied, **L'AUDIT INTERNE: Organisation et pratique**, Édition AZURTIE, 2009, p 84.

²IFACI, **NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE**, 2012, édition Eyrolles, paris, P 2.

1112	Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne
1120	Objectivité individuelle
1130	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité
1200	Compétence et conscience professionnelle
1210	Compétence
1220	Conscience professionnelle
1230	Formation professionnelle continue
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
1310	Exigence du programme d'assurance et d'amélioration qualité
1311	Evaluation interne
1312	Evaluation externe
1320	Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité
1321	Utilisation de la mention "conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne"
1322	Indication de non-conformité

Source : Elaboré par nos soins sur la base de <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/> (consulté le 12-05-2019 à 03 :36).

1.3.2 Des Normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement définissent les critères de qualité permettant à l'auditeur d'exercer son rôle comme évaluateur du système de contrôle interne.

Tableau N 03 : Les normes de fonctionnement

Normes	Intitule
2000	Gestion de l'audit interne
2010	Planification
2020	Communication et approbation
2030	Gestion des ressources
2040	Règles et procédures
2050	Coordination et utilisation d'autres travaux
2060	Communication à la direction générale et au conseil
2070	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe
2100	Nature du travail
2110	Gouvernement d'entreprise
2120	Management des risques
2130	Contrôle
2200	Planification de la mission
2201	Considérations relatives à la planification
2210	Objectifs de la mission
2220	Champ de la mission
2230	Ressources affectées à la mission
2240	Programme de travail de la mission
2300	Accomplissement de la mission
2310	Identification des informations

2320	Analyse et évaluation
2330	Documentation des informations
2340	Supervision de la mission
2400	Communication des résultats
2410	Contenu de la communication
2420	Qualité de la communication
2421	Erreurs et omissions
2430	Utilisation de la mention "conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne".
2431	Indication de non-conformité
2440	Diffusion des résultats
2450	Les opinions globales
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Acceptation des risques par la direction générale

Source : Elaboré par nos soins sur la base de <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/> (consulté le 12-05-2019 à 03 :36)

1.3.3 Des Normes de mise en œuvre.

Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans une mission d'assurance (A) ou de conseil (C)¹.

- Une mission d'assurance pour formuler son opinion en toute indépendance concernant les états financiers.

- Une mission de conseil est le plus souvent entreprise à la demande d'un client.

¹<https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/> (consulté le 12-05-2019 à 03 :36).

Section 02 : Les outils d'évaluation du SCI

L'évaluation du contrôle interne au sein d'une organisation, s'opère à travers l'utilisation des outils et instruments qui permettent à l'auditeur : la recherche de l'information dont il a besoin, conduire des investigations et détecter des dysfonctionnements de toute nature, en utilisant des outils de description, d'interrogation ou bien des outils informatiques, ce qu'on va voir en détail dans cette partie¹.

Une évaluation effective du système de contrôle interne nécessite l'utilisation des outils qui permet à l'auditeur la collecte et la documentation des preuves suffisantes sur l'efficacité de ce dernier. La qualité des conclusions et des avis rendu par les auditeurs interne en utilisant ces outils dépend de leur capacité à rassembler des preuves suffisantes et adéquates afin que le jugement reflète l'état réel du contrôle interne².

De cet effet, nous constatons que les outils choisis par l'auditeur doivent former des preuves qui reposent sur la logique et le raisonnement pour que leur jugement soit objectifs et convaincants, en plus de ça les outils utilisés doivent fournir des informations pertinentes, fiables et suffisantes pour formuler un jugement définitive et donner des recommandations qui contribue à l'amélioration du SCI.

2.1. Les outils de description

2.1.1 Diagramme de circulation (check-list)

1. Définition

C'est une représentation schématique qui permet à l'auditeur de suivre la circulation et la destination des documents et informations entre les différentes structures et centres de responsabilités depuis leur origine jusqu'au leur archivage finale, ainsi que les acteurs qui exécutent les tâches. Ce qui permet à l'auditeur d'avoir une vision sur³:

-L'enchaînement chronologique des activités ;

-Les acteurs qui ont exécutés les tâches ;

-La circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilités.

L'établissement d'un diagramme nécessite l'utilisation d'un ensemble de symboles qui décrivent les documents et les tâches exécuté. Il doit permettre aussi de visualiser :

- 1- Le type de document ;
- 2- Le nombre d'exemplaires ;

¹ RENARD Jack, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 10^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2017, p 19.

² REDING, Kurt et autres, **Manuel d'audit interne**, Op.cit. P 10-1.

³ IFACI, **Les outils de l'audit interne**, Op.cit., p 54.

- 3- Son origine;
- 4- Sa destination ;
- 5- Son mode de classement ;
- 6- Les contrôles effectués¹.

2. Avantages et inconvénients de la check-list

✓ **Avantages du diagramme de circulation**

- Elle est confortable car elle donne l'assurance que les points les plus importants ne sont pas omis ;
- Elle facilite la transmission du savoir ;
- Il permet de mieux appréhender les complexités d'une procédure présentée dans un jargon de compréhension difficile².

✓ **Inconvénients du diagramme de circulation**

- C'est un document figé qui va devenir rapidement obsolète (ancien, vieille);
- Il donne l'illusion du confort : les lacunes du départ sont répétées indéfiniment ;
- Il n'attire pas l'attention sur les problèmes ou phénomènes, ou changements de structures nouvelles ;
- Il ne stimule pas l'imagination et la recherche³.

3. Les symboles utilisés dans le diagramme

Tableau n°04 : Les symboles courants dans les diagrammes de circulation

Les symboles	Les significations
	Représente un document ou un rapport.
	Etablissement d'une liasse.

¹<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/les-outils-de-l-audit-interne-9782212556636/> (consulté le 04-05-2019 à 17 :19).

² RENARD Jack, **Audit interne : Ce qui fait débat**, Op.cit. p172.

³RENARD Jack, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Op.cit. p 275.

	Décision indique une alternative (Par exemple, oui/non ou accepter/rejeter) chaque choix engendrant différents flux d'activités et/ou document.
	Ligne de liaison sens dans lequel vont les activités, les flux de travail, les flux d'information, les documents et les transferts.
	Sortie du circuit: (Client, envoi, Fournisseur, envoi, détruit).
	Système ou application informatique Technologie informatique servant à stocker des données, faire tourner une application ou effectuer d'autres fonctions informatisées.
	Renvoi hors page Sert à relier des parties d'un diagramme sur la même page sans utiliser de lignes de liaison.
	Renvoi sur la page sert à relier différentes parties d'un diagramme sur la même page sans utiliser de lignes de liaisons.
	Processus ou opération processus, sous-processus ou activité.
	Termineur marque le début ou la fin d'un flux

Les outils de description visent à décrire le processus de circulation des informations ainsi que la manière dont les tâches sont exécutées.

Source : REDING, Kurt, SOBEL, Paul, ANDERSON, Urton, HEAD, Michael, RAMAMOORTI, Sridhar, SALAMASICK, Mark, RIDDLE, Cris, Manuel d'audit interne, édition EYROLLES, Paris, 2015, P13.18.

4. La présentation du diagramme de circulation

Le diagramme de circulation se présente en deux manières comme suit :

- **Diagramme vertical**

Comme l'indique son nom, il représente le circuit des documents verticalement. Les services seront placés les uns au-dessous des autres et séparés par un trait horizontal.

- **Diagramme horizontal**

Le circuit des documents suit l'ordre chronologique. En revanche la circulation entre les services se fait horizontalement.

2.1.2 La grille de séparation des tâches (GST)

1. Définition

C'est un tableau des incompatibilités par tâche établi par l'auditeur afin de garantir la séparation des fonctions, mettre en évidence les tâches non faites, ce document va mentionner clairement les différentes tâches exécutées par chaque employé, ce qui permet à l'auditeur d'identifier « qui fait quoi », analyser la charge de travail par individu dans la mesure où les tâches ont été quantifiées¹.

2. Objectif de GST

¹ IFACI, Les outils de L'AUDIT INTERNE, Op.cit. p52.

L'objectif de cet outil c'est d'éviter qu'une seule personne exécute plusieurs tâches, autrement dit éviter le cumul des tâches incompatibles qui sont : ordonner, superviser, exécuter et gérer. Ce qui permet à l'auditeur de déceler les manquements à la séparation des tâches afin de prendre des mesures correctives d'éviter toute manipulation ou fraude possible.

3. Avantages et inconvénients¹

- ✓ **Les avantages**
 - Permet d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches.
- ✓ **Les inconvénients**
 - L'identification des tâches non formalisées.

4. Le tableau de séparation des tâches

Tableau n°05 : La forme de la grille de séparation des tâches

Tâches	Les personnels concernés			
Circuit.....
.....				
.....				
.....				
.....				

Source : IFACI, Les outils de l'audit interne, Op.cit. p 52.

2.1.3 Diagramme cause/effet

1. Définition

C'est un outil qui a pour but d'analyser les origines de dysfonctionnement détecter au niveau du SCI et classer les problèmes sous cinq familles afin d'agir sur tous les causes possibles qui ont entraîné ce dysfonctionnement et enfin prendre des mesures correctives².

2. La démarche d'élaboration d'un diagramme cause/effet

- ⇒ L'identification d'un problème ;
- ⇒ Brainstorming : une fois le problème est identifié, il y a lieu de réfléchir à l'ensemble des causes possibles, dans ce cas on peut faire appel au brainstorming ;

Définition du brainstorming : c'est une technique qui consiste à impliquer des individus dans un

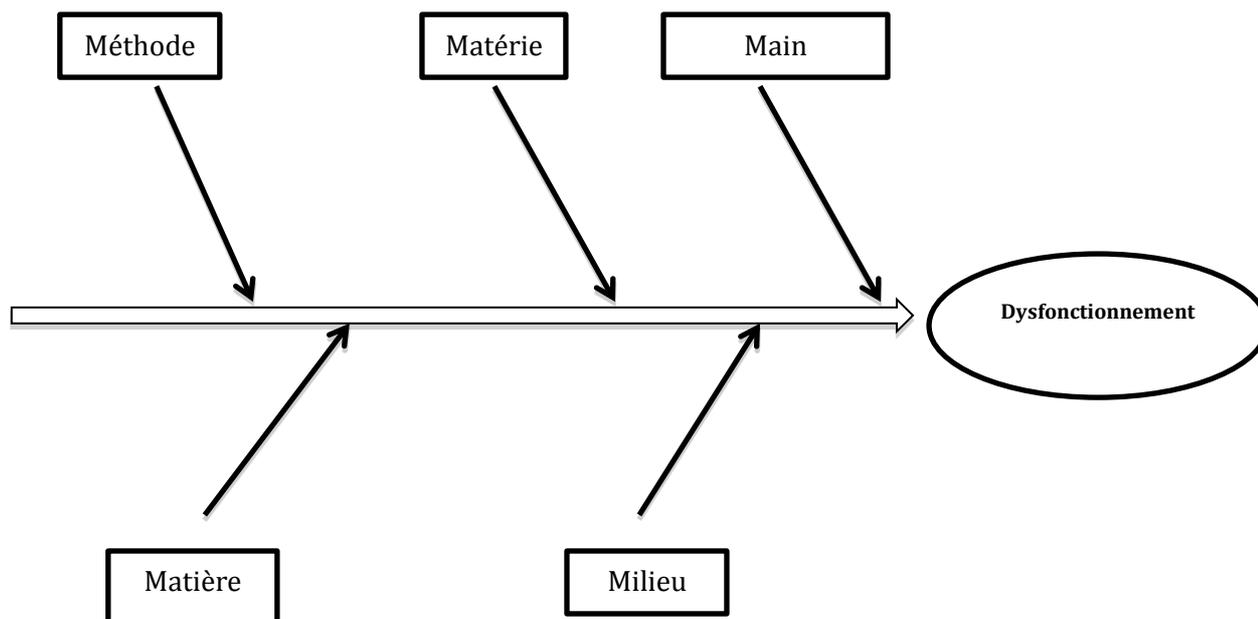
¹ IFACI, Les outils de L'AUDIT INTERNE, Op.cit. p52.

² Idem. P 63.

groupe (les auditeurs) afin de produire des nouvelles idées créatrices et innovantes. Autrement dit, c'est la création des conditions nécessaires afin de stimuler l'imagination.

- ⇒ Schématiser le diagramme d'Ichikawa : toutes les causes cités précédemment vont être classé et présenter sur le diagramme selon leurs types (matière, milieu, moyen, main d'œuvre, Méthodes)¹.

Figure04 : Le diagramme Cause/Effet



Source : Elaboré sur la base : IFACI, Les outils de l'audit interne, Op.cit. p 63.

2.1.4. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme hiérarchique permet de définir les relations de pouvoir et donc comprendre le fonctionnement de l'organisation, il est construit par les responsables de l'organisation. En contrepartie, l'organigramme fonctionnel est un document construit par l'auditeur lorsque la situation lui apparaît difficile à saisir et qu'il n'y voit pas très clair au niveau les différentes activités de l'unité².

Le dessein de l'organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues, à partir de l'organigramme hiérarchique on passe à une analyse par poste et on obtient par conséquence l'organigramme fonctionnel, cela nous permet de dire que les deux sont complémentaires.

¹ IFACI, Les outils de L'AUDIT INTERNE, Op.cit. p 63.

² RENARD Jack, Audit interne : Ce qui fait débat, Op.cit. p 172.

2.2. Les outils d'interrogation

2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne

⇒ Définition du QCI

C'est un document interne utilisé par l'auditeur au cours de la phase de réalisation. Il se construit à partir du référentiel du système de contrôle interne pour évaluer les écarts entre ce qui a été fait et ce qui devrait être à travers un ensemble de questions bien structuré, la réponse va être soit « oui » ou bien « non » d'où la réponse « Oui » signifie l'existence du procédure par contre la réponse « Non » signifie l'absence du procédure, ce qui permet à l'auditeur de faire un diagnostic sur l'application du dispositif de contrôle interne, il permet aux auditeurs d'exécuter la mission d'une façon rapide et avec moins des couts.

⇒ Objectif du QCI

Parmi les objectifs de l'utilisation d'un questionnaire de contrôle interne on trouve :

1-Les QCI fournissent des preuves sur l'application des employés des instructions du management de l'entreprise.

2- Il est utilisé pour permettre aux auditeurs de comparer ce qui a été planifié avec ce qui existe réellement.

⇒ Les étapes suivis pour construire un QCI

L'établissement d'un questionnaire de contrôle interne passe par les étapes suivantes :

- Le découpage d'un processus en tâches élémentaires ;
- Préciser l'objectif du contrôle pour chaque tâche;
- Choisir une question type qui doit être approprié à chaque tâche.

⇒ Questions types :

Qui : nous permet d'identifier l'acteur qui a fait la tâche ;

Quoi : nous permet d'identifier la tâche ;

Où : nous permet d'identifier le lieu ou se déroule la tâche ;

Quand : question permettant d'avoir une réponse sur le temps nécessaire pour la réalisation de la tâche.

Comment : Nous permet de décrire la manière dont les employés ont exécuté les tâches.

⇒ La formulation des questions

« Les questions doivent être formulées de sorte qu'une :

Réponse positive indique une situation favorable ;

Réponse négative indique une situation défavorable.

Situation favorable : le contrôle permet de réduire les risques à un niveau acceptable pour le processus tel que défini par la direction ; probabilité forte que le processus atteindra ses objectifs.

Situation défavorable : le contrôle ne permet pas de réduire les risques à un niveau acceptable pour le processus tel que défini par la direction ; probabilité forte que le processus n'atteindra pas ses objectifs »¹.

Tableau n°06 : La forme du questionnaire de contrôle interne

Questions	Oui	Non	Observation
Circuit			
..... ?			
..... ?			
..... ?			
..... ?			
..... ?			

Source : IFACI, les outils d'audit interne, Op.cit. p 51.

2.2.2 L'interview

1. Définition

L'interview est une technique privilégiée par l'auditeur qui lui permet de collecter les informations afin de mieux connaître le domaine à auditer d'une part, d'évaluer le système de contrôle interne et apprécier les différents points de contrôle d'une autre part. Donc l'auditeur est tenu de mesurer et traduire l'information collecter, la hiérarchiser et l'analyser.

Autrement, on peut dire que l'interview c'est l'art de poser des bonnes questions pour obtenir les bonnes réponses².

2. Les objectifs

« L'entretien doit permettre de :

- ❖ Définir les modalités d'action;
- ❖ Décrire le fonctionnement du système de CI, d'une procédure (demander à l'agent comment il procède pour l'exécution d'une tâche donnée, l'élaboration d'un document);
- ❖ Cerner les difficultés (rechercher les raisons pour lesquelles l'agent ne peut être pas-ou ne veut pas réaliser une tâche donnée);

¹ IFACI, Les outils de l'audit interne, édition Eyrolles, Paris, 2013, p 66.

² RENARD Jack, Audit interne : Ce qui fait débat, Op.cit. p169.

- ❖ Relever le vécu et rechercher les explications par les questions posées ; confirmer, préciser ou corriger des informations déjà recueillies»¹.

3. La méthodologie de l'entretien

La préparation de l'entretien

- ❖ Déterminer les objectifs de l'entretien ;
- ❖ Déterminer le thème à aborder ;
- ❖ Identifier les personnes avec qui l'entretien se déroulera ;
- ❖ S'informer sur le domaine concerné par l'entretien ;
- ❖ lister et organiser les questions a posé.²

Conduire l'entretien

- 1 Établir une relation de confiance avec l'audité ;
- 2 Poser les questions qui se diffèrent selon le choix de l'auditeur à des questions ouvertes ou fermés;
- 3 Analyser, synthétiser et valider les points essentiels de l'entretien et enfin réaliser un compte rendu sur l'efficacité du processus de contrôle interne.

2.3. L'évaluation complémentaire liée à l'usage des outils informatique

2.3.1 Les outils informatiques

L'entreprise est en interaction continue avec son environnement, ce qui a entraîné la production de centaine d'informations en ce qui concerne ses activités. Pour cela, elle doit se doter des outils informatiques qui lui permettent d'enregistrer, traiter et véhiculer les informations.

En parallèle, les spécificités de ces outils vont être aussi au service de l'auditeur, de tel sorte que les informations produites par le système vont faire l'objet d'une évaluation en faisant recoure aux outils informatiques.

Information Systems Audit and Control Association définit les techniques d'audit informatisé comme « tout outil d'audit automatisé, tel que les logiciels d'audit généralisés, les générateurs de données de test, les programmes d'audit informatisés et les utilitaires d'audit spécialisés »³.

Les outils informatiques utilisés par les auditeurs sont les suivants :

1. **Logiciels d'audit généralisés** : Logiciels polyvalents, qui peuvent être utilisés à des fins générales comme le rapprochement, la vérification de calculs et le reporting.
2. **Logiciels utilitaires** : Logiciels servant à faire fonctionner le système d'exploitation. Cette technique peut être utilisé pour examiner le déroulement d'un traitement, tester des programmes, des interventions système et des procédures opérationnelles...*etc.*

¹KHELASSI. Réda, Les applications de l'audit interne, Edition HOUMA, 2010, Alger, P 139-140.

²Idem, p142-143.

³REDING Kurt et autres, Manuel d'audit interne, op.cit. p 10.12.

3. **Données de test** : **Simulation** de transactions pouvant servir à tester la logique du traitement, les calculs et les contrôles réellement programmés dans les applications informatiques ;
4. **Systèmes experts d'audit** : Peuvent être utilisés pour assister les systèmes d'information au cours du processus décisionnels en automatisant les connaissances de spécialistes dans le domaine examiné. Cette technique inclut l'analyse automatisée des risques, les logiciels système et les progiciels fondés sur des objectifs de contrôle¹ ;
5. **Les** tableurs qui sont très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres ;
6. **Les** gestionnaires de bases de données qui sont utiles dans le traitement automatique des résultats des missions ;
7. **Les** logiciels de représentations graphiques...etc.²

2.3.2 L'utilité des outils informatiques

L'entreprise qui possède un système informatisé facilite à l'auditeur l'exécution de ces travaux en faisant recours à une évaluation directe des informations dont dispose la base de données du système audité, par exemple une entreprise qui dispose d'un système de paiement des fournisseurs informatisé permet à l'auditeur d'évaluer directement si le journal de décaissements contient un paiement en double en accédant à sa base de données.

Une telle utilisation permet à l'auditeur d'analyser profondément le SCI à travers³ :

- La sélection des échantillons pour faire des tests ;
- L'évaluation de l'efficacité d'un processus de contrôles ;
- L'analyse des transactions spécifiques et/ou significatives au sein d'un système d'information ;
- Avoir une vision synthétique sur les risques et les plans d'actions ;
- Adopter les meilleures pratiques professionnelles et pouvoir rendre compte de leur mise en œuvre à travers le suivi des indicateurs de pilotage ;
- Revoir le paramétrage d'un système d'information ;
- Quantifier l'impact d'une défaillance sur le fonctionnement du système.

De ce fait, on peut dire que la mise en place d'un système informatique efficace au niveau de l'entreprise a devenu une nécessité accrue aujourd'hui, soit par l'usage des réseaux et les applications informatiques qui ont rendu l'évaluation du SCI plus facile à travers l'évolution de la manière dont les organisations formulent leurs stratégies, gèrent leurs opérations et prennent leurs décisions.

2.3.3 La maîtrise des données informatiques

La maîtrise des données est une obligation pour établir une enquête aboutissant à l'élaboration d'une opinion motivée et justifiée sur la qualité des données. La maîtrise des données dans un environnement informatisé passe par les étapes suivantes⁴ :

¹ REDING Kurt et autres, Manuel d'audit interne, Op.cit. p 10-12/10-13.

² RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p 343.

³ VERMAN Yahann, Les outils informatiques au service des auditeurs et contrôleurs internes, N° 212, 2012, p13.

⁴ REDING Kurt et autres, Manuel d'audit interne, op.cit. p 7-27.

- **Identifier les flux de données**

L'auditeur à cette étape doit collecter suffisamment d'informations sur le système d'information de l'entreprise ce qui nécessite une prise de connaissance à travers l'identification des flux de données, leur source et leur destination allant de la saisie initial de l'information jusqu'à l'archivage ainsi que l'identification des différents outils utiliser tel que les applications informatiques, les logiciels...

- **Contrôler les données**

L'auditeur va sélectionner un échantillon et procéder à l'évaluation des informations, ce qui lui permet de détecter les anomalies et les erreurs survenues sur le SI et mesurer la fiabilité des données tout au long de leur cycle de production. L'évaluation se fait soit à travers un rapprochement entre les informations collecter de plusieurs bases de données ou bien comparer ce qui a été déclarer avec ce qui a été produite réellement par le système quel que soit la méthode préconiser, l'objectif c'est de détecter les anomalies, agir sur les causes et donner des recommandations pour améliorer le processus de CI et éviter la survenance de ces dysfonctionnement ultérieurement. Si on prend l'exemple de la base de données des achats de l'entreprise, l'auditeur peut procéder à un rapprochement entre la base de données des achats au niveau du service achat et la base de donnée du service comptabilité et finance.

2.3.4 Le choix des techniques informatique pour l'évaluation du SCI

Il y a une multitude de solutions à disposition de l'auditeur interne chaque choix lui offrira des caractéristique différentes des autres outils d'où le choix devient de plus en plus difficile. Il faut en effet savoir qu'il vaut mieux utiliser un outil adéquat relativement au travail à réaliser plutôt que de se focaliser sur un seul outil qu'on torturera pour lui faire faire tout et n'importe quoi. Ainsi, beaucoup de services d'audit utilisent des bases de données bureautiques ou des tableurs. Il faut bien savoir que ceux-ci ont des limites et que vouloir leur faire faire plus que ce dont ils sont capables en standard pourra coûter cher en terme de maintenance ou de fiabilité des outils, et pourra avoir des conséquences sur la qualité de la preuve d'audit. Si leurs limites sont correctement prises en compte, les tableurs peuvent en conséquence être utilisés pour tout ce qui est des analyses de régression, de ratio, de tendances ou de mesures de la performance sinon il est préférable d'utiliser un logiciel¹.

Les outils et techniques informatiques sont multiples, chacun offre un ensemble de caractéristiques différentes du reste ce qui rend le choix plus difficile, pour cela l'auditeur doit connaître les avantages **fournis** par chaque outil avant de passer au choix qui se fait sur la base de ses besoins.

¹<https://www.isaca.org/chapters6/paris/B%C3%A9n%C3%A9fices/Documents/Audit/86pp04-09.pdf> (consulté le 04-05-2019 à 22 :00)

Sous section03 : La démarche d'évaluation du SCI

« Confrontée à un environnement en perpétuelle mutation, l'entreprise doit intégrer le changement dans ses modes de gestion »¹. La conduite du changement signifie l'implantation d'une cellule d'audit interne. Cette dernière doit être liée au niveau le plus élevé de l'entreprise afin de lui permet d'évaluer périodiquement **et en toute indépendance** son SCI en suivant une démarche bien structurée, cette démarche passe par un ensemble d'étapes destinées à créer des conditions favorables pour mettre en œuvre le changement et l'évolution dans l'entreprise.

A cet effet, dans cette section nous allons présenter la démarche suivie par l'audit interne pour évaluer le système de contrôle interne, en mettant l'accent sur chaque phase à part, ses spécificités et ses propres objectifs.

La démarche d'évaluation du SCI se présente en détail comme suit :

3.1. L'évaluation préliminaire

3.1.1 La collecte des informations

⇒ L'utilisation des documents existants

Cela requiert de l'auditeur la recherche dans les documents interne de l'entreprise toute information qui peut lui aider à comprendre le fonctionnement du processus du système de contrôle interne. Parmi les documents nécessaires à l'auditeur on trouve²:

- Les manuels de procédures ;
- Les organigrammes ou informations analogues précisant le nombre de collaborateurs et les principales relations hiérarchiques ;
- Diagrammes décrivant les flux généraux du processus ;
- Les rapports des auditeurs internes précédents ;
- Les rapports **des commissaires** aux comptes.

Ainsi que d'autres documents qui ont été élaborés pour faciliter le reporting **et pour assurer** l'efficacité du système de contrôle interne.

⇒ L'observation physique

Ça nécessite un déplacement vers les installations concernées par l'exécution de procédures liées au fonctionnement du SCI afin de comprendre la manière dont les travaux sont exécutés et enrichir les documents collectés avec plus des informations supplémentaires comme la description des postes des personnes.

⇒ L'interview avec les audités

L'auditeur ici se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur en ce qui concerne le fonctionnement du SCI afin d'enrichir sa connaissance, clarifier les concepts, avoir plus de détail ainsi qu'avoir la politique relative au processus.

Toutes ces étapes se construisent par l'adoption d'une bonne politique de communication,

¹CARTIER Manuel et autres, **Maxi fiches de stratégie**, Op.cit. p102.

²REDING, Kurt et autres, **Manuel d'audit interne**, Op.cit, p 13-13.

cette politique va constituer une arme redoutable pour l'auditeur afin de collecter facilement les informations liées au fonctionnement du système de contrôle interne.

3.1.2 Description des procédures

La description des procédures doit être précédée par une connaissance acquise à partir de l'observation de l'existant¹. L'analyse systématique des procédures permet d'élaborer une synthèse sur la situation du SCI. Elle consiste à l'auditeur d'hierarchiser les informations collectées selon leurs degrés d'importance avant de les synthétiser et par la suite reformuler pour qu'il puisse les utiliser ultérieurement. Pour ça l'auditeur utilise deux techniques:

-Mémorandum (technique d'information)

Le mémorandum c'est une technique basée sur la description narrative synthétique des informations collectées précédemment. L'objectif c'est d'avoir un enchaînement logique des informations qui va clarifier la vision de l'auditeur en ce qui concerne le fonctionnement du système de contrôle interne et ça lui permet par la suite d'analyser le processus en détail.

-Flow charte²

Comme on a cité dans la section précédente, c'est une description des centres de responsabilités, des postes de travail et des données. Elle aide l'auditeur pour mieux comprendre la circulation des flux d'informations depuis leur source jusqu'à leur archivage. L'auditeur peut aussi à travers cet outil s'assurer de l'adéquation de la conception du système de contrôle interne, ce travail nécessite de ce dernier assez de connaissance et d'expérience.

3.1.3 Test de conformité

Cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné. L'auditeur doit s'assurer ici de l'existence des procédures citées dans le manuel des procédures interne de l'entreprise sans prendre en considération la manière de leur application. Il ne s'agit pas ici de rechercher les erreurs dans le fonctionnement du système mais seulement **s'assurer** que le système décrit est **mis en place** tel qu'il a été décrit.

Cette évaluation peut être jumelée dans un rapport de synthèse, où bien dans un tableau récapitulatif qui contient les éléments les plus importants à savoir sur le fonctionnement du système³.

La réalisation de ce test se fait généralement à travers un questionnaire de contrôle interne ; la réponse obtenue va lui confirmer ou bien infirmer l'existence de la procédure, la réponse « oui » constitue une force théorique alors que la réponse « non » représente une faiblesse théorique.

3.1.4 Apport de l'évaluation préliminaire

Une évaluation préliminaire permet à l'auditeur de s'assurer que le plan d'action élaboré par le niveau le plus élevé de l'entreprise est mis en place au niveau de la structure concerné.

¹ GARCIA Claire, **Dix cas de marketing**, DUNOD, Paris, 2013.

² Voir section2, P.42

³ OBERT Robert et autres, **Comptabilité et audit**, Op.cit. p 542.

D'autres avantages sont accordés à l'évaluation préliminaire qu'elle offre à l'auditeur la possibilité de rectifier les erreurs de compréhension et de description des procédures cités précédemment¹.

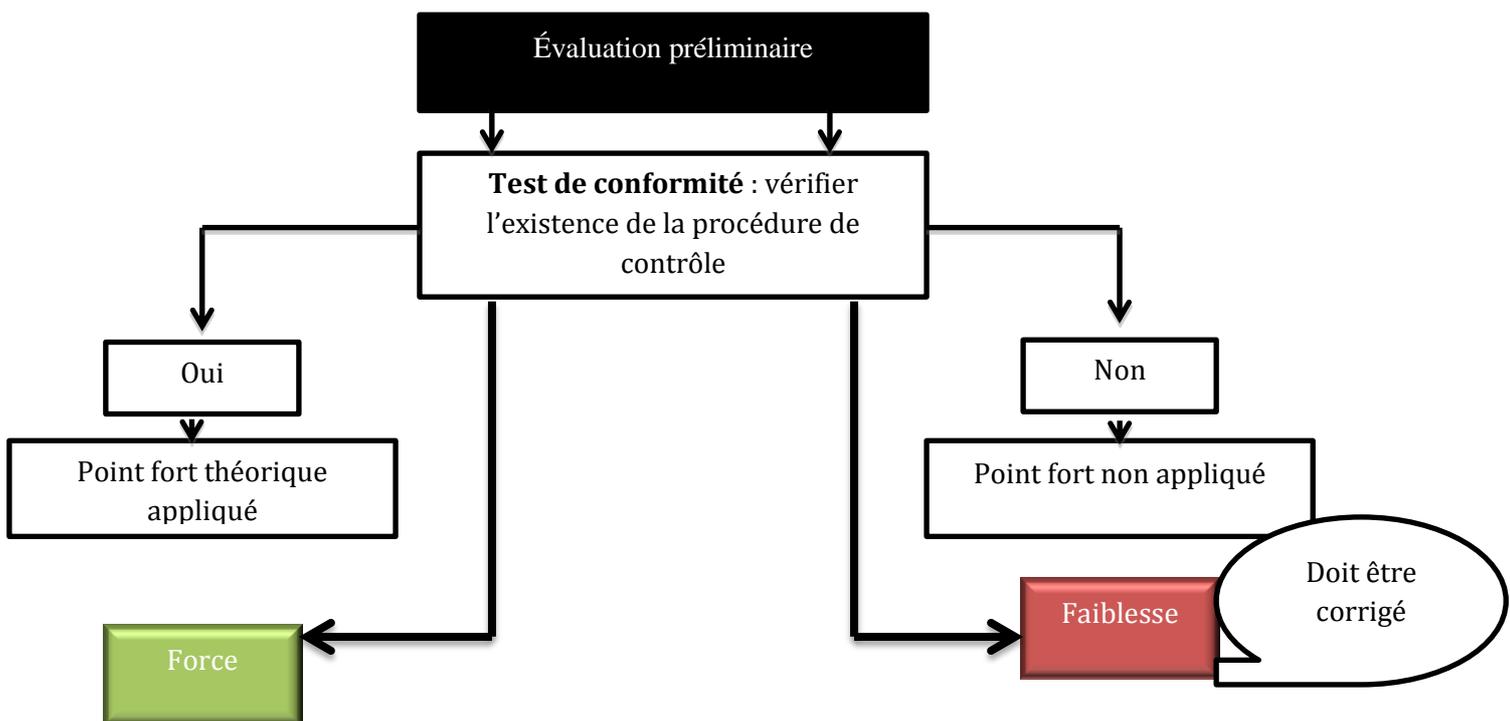
Le test de conformité nous permet aussi d'obtenir des points forts théoriques et des points faibles du système:

Les points forts : montrent que les dispositifs de contrôle sont mis en place et en œuvre selon le plan établi par le management.

Les points faibles : C'est l'ensemble des risques susceptibles de menacer la réalisation des objectifs qui ont dû à l'absence d'un dispositif de contrôle d'où l'auditeur doit identifier les causes et étudier leur impact sur le fonctionnement du système afin de réagir sur ces derniers à travers la suggestion des pistes d'amélioration.

D'une autre part le diagramme de circulation utiliser permet à l'auditeur d'évaluer l'adéquation de la conception du système de contrôle interne.

Figure 05 : Présentation schématique de l'évaluation préliminaire



Source : Elaboré par nous-même à partir des constats de recherche documentaire.

¹ OBERT Robert et autres, Comptabilité et audit, Op.cit. p 542.

1.2 Évaluation définitive

3.2.1 Test de permanence

Afin de formuler un jugement définitive sur l'efficacité du système de contrôle interne, l'auditeur doit s'assurer de la véracité des points forts détecter précédemment, à travers un test de conformité et en utilisant des outils d'évaluation appropriés afin de synthétiser les points forts appliqués par le système d'une manière constante et les points forts non appliqués qui vont par la suite devenir des points faibles.

3.2.2 L'apport de l'évaluation définitive

À la lumière des résultats obtenus, l'auditeur va construire une vision globale sur le **fonctionnement du système évalué**, ce qui lui permet à la fin de synthétiser les points forts et les points faibles de ce dernier:

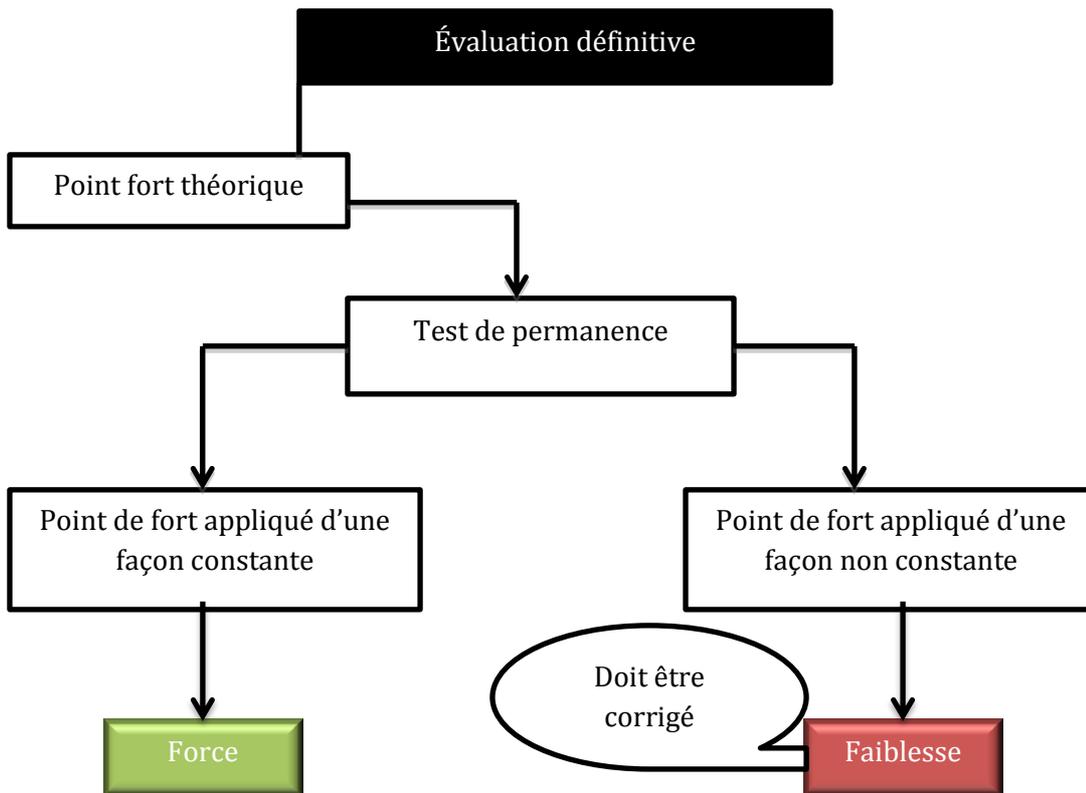
Les points forts : montrent que les dispositifs de contrôle sont mis en place et en œuvre selon le plan établi par le management ce qui prouve le fonctionnement effectif des activités de contrôle préventives et détectives ainsi que la contribution du management à fournir une assurance raisonnable sur la gestion des risques.

Les points faibles: Les faiblesses effectivement constatées où aucune procédure de compensation n'a été décelée, il convient que l'auditeur examine les conséquences de ces faiblesses¹ :

- la faiblesse a-t-elle effectivement conduit à des erreurs ou irrégularités ?
- quelles sont les incidences sur l'expression de l'opinion sur les comptes annuels ?

¹ OBERT Robert et autres, Comptabilité et audit, Op.cit. p 544.

Figure 06 : Présentation schématique de l'évaluation définitive



Source : Elaboré par nous-même à partir des constats de recherche documentaire.

3.3 Incidences sur le programme d'évaluation

3.3.1 Agrandir l'échantillon

Quant il s'agit d'une faiblesse détectée, l'auditeur va agrandir son échantillon pour qu'il puisse généraliser son jugement et avoir une vision globale sur le fonctionnement de tout le système de l'entreprise en ce qui concerne les faiblesses détectés.

3.3.2 Tirer des conclusions

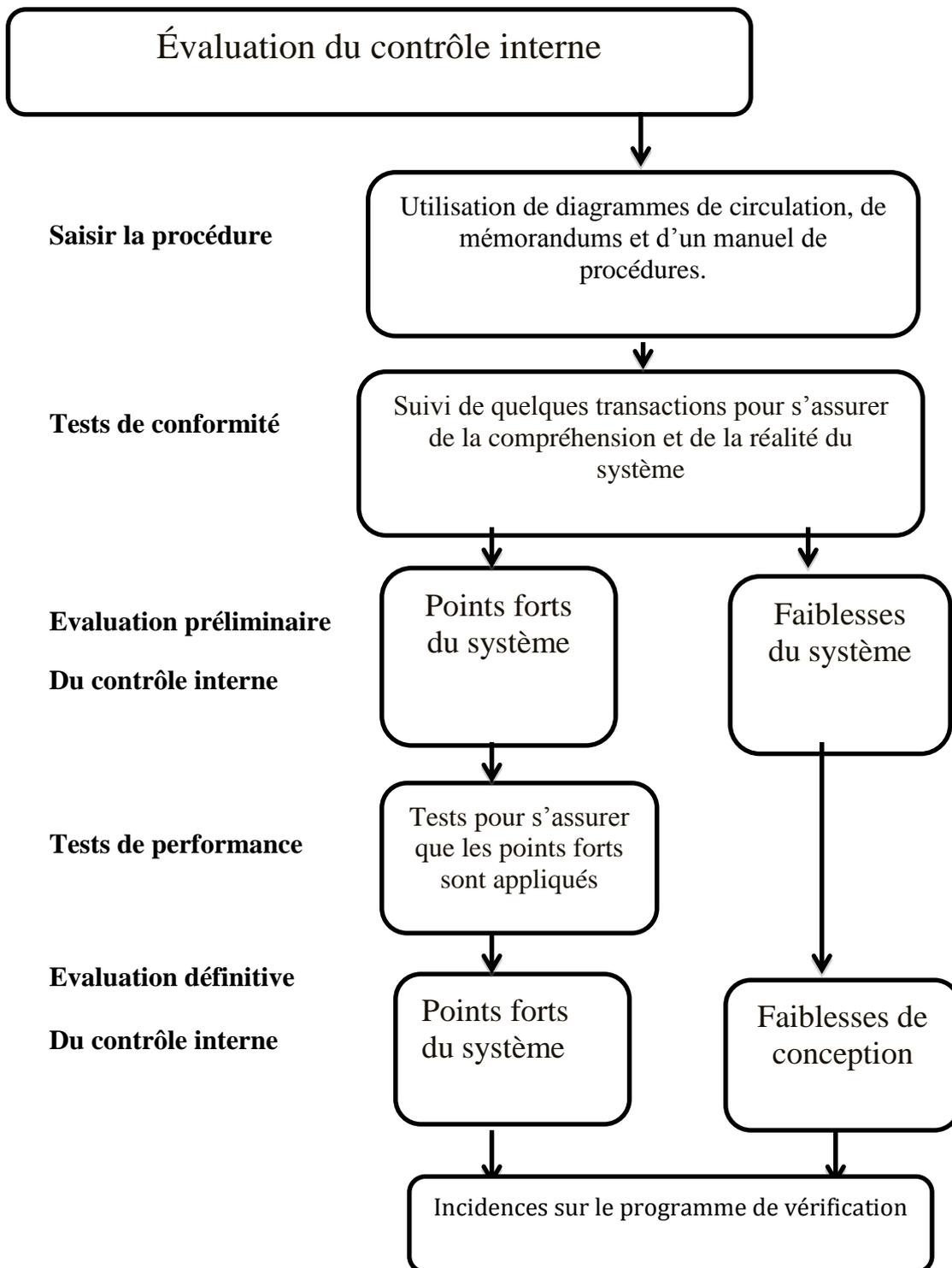
À ce stade, l'auditeur interne va agréger et synthétiser toutes les preuves rassemblées au cours de la mission, les hiérarchiser selon leur degré d'importance, à la fin procéder à la communication des résultats définitifs aux responsables. Ces résultats comportent un jugement définitif sur l'efficacité du système de contrôles internes, ce qui permet d'envisager plusieurs hypothèses :

- ✓ Le contrôle interne est bien conçu et bien appliqué : dans ce cas, le risque lié au contrôle s'il existe n'a pas un impact significatif sur le fonctionnement du système de contrôle interne ce qui rend ce dernier efficace.
- ✓ Le contrôle interne est mal conçu : ceci implique que le risque n'est pas maîtrisé et que la probabilité de survenance d'anomalies significatives est très élevée. Par conséquent,

l'auditeur interne doit prendre des mesures correctives. Dans ce cas, on peut juger que le système de contrôle interne est un système défaillant.

- ✓ Le contrôle interne est bien conçu mais mal appliqué : c'est la même chose par rapport au cas précédent, car la mise en place d'une stratégie de travail efficace n'est pas suffisante si cette dernière n'est pas accompagnée par une bonne application et maîtrise.

Figure 07 : Présentation schématique du processus d'évaluation du SCI



Conclusion

L'audit interne est la pierre angulaire et l'un des outils indispensable dans l'évaluation et le pilotage du système de contrôle interne **qui** ne représente qu'une traduction de la stratégie adoptée par le top management. Cet outil vise à donner une assurance quant à la réalisation des objectifs tracer afin de garantir l'efficacité de l'entreprise, en suivant une démarche bien structurée et en utilisant des outils appropriés.

Dans ce chapitre, notre attention est focalisée autour de la démarche suivie par l'auditeur afin d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne. A cet effet nous avons commencé notre travail par les fondements théoriques de l'audit interne, d'où la première partie porte une brève historique sur l'apparition et l'évolution de l'activité d'audit interne à travers plusieurs siècles et si on est en train de parler sur l'audit interne, on doit d'abord comprendre ce qu'il signifie. L'audit interne est une activité exercée par un salarié qui doit être compétent et indépendant vis à vis du service à audité, elle est fondée afin d'aider le top management à s'améliorer pas par pas et de suivre l'application de **ses instructions** au niveau du service concerné.

Nous traiterons par la suite, les outils qui vont accompagner l'auditeur tout au long de sa démarche d'évaluation, ces derniers vont constituer un principal moyen de consigner les procédures exécutées et les preuves obtenues concernant l'efficacité du fonctionnement du SCI. Les outils d'évaluation comme on a vu, se divisent en trois parties à savoir : Les outils de description, d'interrogation et les outils informatiques, cette variété des outils a obligé l'auditeur interne à choisir les outils qui lui conviennent et qu'ils les voit nécessaires pour l'accomplissement de son travail, sachant que le recours à l'utilisation des outils informatiques lui permettent d'évaluer une quantité d'informations illimitées **comparant** avec d'autres outils qui lui permettent d'évaluer une quantité d'information restreintes.

En dernier lieu, nous tenterons de présenter la démarche cohérente qui porte sur l'évaluation du système de contrôle interne en utilisant l'audit interne comme outil d'évaluation.

**Chapitre 03 : Le contrôle interne de
l'EPAL**

Introduction du chapitre

Rares sont les activités qui sont plus importantes pour la réussite d'une organisation que son contrôle interne. A cet égard, nous avons focalisé notre travail sur le système de contrôle interne et on a choisi l'audit interne comme outil pour s'assurer que les contrôles adéquats sont mis en place et en œuvre, à travers des évaluations critiques et pertinentes se traduit à la fin par des rapports périodiques, l'objectif étant de corriger, améliorer et maîtriser les différentes fonctions au sein de l'entreprise.

Afin de concrétiser ce que nous avons présenté dans l'aperçu théorique, et vu l'importance du sujet que nous sommes en train de traiter pour l'Entreprise Portuaire d'Alger et plus précisément au niveau de la direction Centrale Logistique le cœur battant de cette entreprise dans le double but de corriger et d'améliorer la pratique du système de contrôle interne.

A cet effet, nous avons subdivisé notre cas pratique en trois sections. Premièrement nous allons présenter l'organisme d'accueil, par la suite nous passons à l'évaluation du système de contrôle interne de la DCL qui s'est faites en deux phases successives à savoir : l'évaluation préliminaire et l'évaluation définitive.

En dernier lieu, nous allons proposer des recommandations en mettant l'accent sur l'importance de l'audit interne et sa contribution à la maîtrise des fonctions de l'entreprise.

Section01 : Présentation de l'entreprise lieu de stage

1.1. L'histoire du port :

« Icosim » qui signifie « L'île aux mouettes » était la première appellation latinisée par les romains, elle deviendra « Icosium » et par la suite « El Djazair » qui était fondé par BOLOGHINE Ibn Ziri en 935. Cet historique d'appellation s'est étalé sur plusieurs siècles pour un même lieu, en fait c'est aux phéniciens qu'on attribue l'édification du premier site au 9^{ème} siècle avant l'ère chrétienne.

Au début du **XV^{ème} siècle**, l'apparition d'un hostile des navires espagnols qui s'installèrent sur les îlots face à la ville (El Djazaire) pour imposer aux habitants un lourd tribut. Les historiens rapportent que Cheikh Selim Ettoum fut alors mandaté par la population pour faire appel aux frères Arroudj (Barberousse) qui étaient établis à Jijel. Combattant aguerris et redoutables, les frères Arroudj menèrent une lutte sans répit contre la présence agressive espagnole. C'est kheirredine Arroudj qui en 1529 après avoir chassé les Espagnols du fort «Le pennon » construit sur un îlot, face à la cité et qu'ils occupaient depuis le siècle précédent, décida de le relier à la terre ferme par un amas de blocs naturels et il a réussi à la fin, ce travail réalisé par 30 000 hommes en trois ans.

Ensuite pour améliorer ce petit port, les Turcs tentèrent, sous la régence, de construire une défense en enrochements dans la partie sud. Vers 1830, au moment de l'invasion coloniale française, le port offrait une superficie de 3 hectares 50 ares avec une passe de 130 mètres au sud. Le début de la construction du bassin du vieux port remonte à **1830**. Le bassin achevé comprenait la jetée nord, l'actuelle grande jetée Khair-Eddine, la jetée du sud (dit au large) ; les rampes reliant les quais à la ville, deux forme de radoub, gare et voies ferrées furent achevées en **1865**. La construction du bassin de l'agha a été achevée en **1914**.

De **1914 à 1971** constructions du bassin Mustapha qui est séparé du bassin l'agha par mole Bologhine et par une passe de **100m**.

De **1950 à 1953** construction de la gara maritime à la mole El Djazair.

De **1961 à 1963** constructions de la mole de Skikda

De **1987 à 1988** remblayage de la darse de clavaï et réalisation d'un appontement en duc d'albe et de six rampes **RO/RO**.

De **1994 à 1998**, construction du terminal à conteneurs d'une superficie de **17.5 HA** et d'une capacité de plus de **250.000 EVP**.

Ville commerçante, Alger s'ouvre de nouveau sur le monde, avec un trafic de plus en plus important, son port est appelé dans les prochaines années à prendre une place de plus en plus prépondérante : en effet, **15a18 millions** de tonnes de marchandises y transiteront à l'horizon **2010** dont **7 millions** de tonnes conteneurisées par environ **750.000 unités de 20 pieds (E.V.P)**.

1.2. Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger, ses missions et ses activités:

1.2.1. Présentation de l'entreprise

L'EPAL, issue de la restructuration du système portuaire national de 1982, est passée à l'autonomie en 1989 sous la forme d'une entreprise publique économique ayant un statut de SPA dont le portefeuille est détenu aujourd'hui par SOGEPART.

L'EPAL exerce conformément à ses statuts, en plus d'une mission d'autorité portuaire, des activités à caractère commercial. Autrement dit, l'EPAL est chargée non seulement de la gestion et

de l'exploitation des infrastructures portuaire mais aussi des opérations commerciales relatives au traitement des navires et des marchandises transitant par l'enceinte portuaire.

En effet, l'EAPL en tant qu'entreprise commerciale, et par ses activités traditionnelles a su remplir la mission de puissance publique pour mener à bien une politique de refonte de l'organisation portuaire en recentrant ses structures internes tout en les adaptant aux objectifs de performance, ainsi la spécialisation des métiers de base a permis d'instaurer des mécanismes de gestion et de développement. Son capital s'élève à 10.5 milliard de DA.

➤ **Caractère juridique**

L'entreprise Portuaire d'Alger est une entreprise publique économique (E.P.E) situé à Alger centre, sa création était le 23-09-1989.

- **Forme juridique :** EPE/SPA relevant de la société de gestion des participations de l'état – ports-« SOGEPORIS ».
- **Capital social :** 10.500.000.000 DA.
- **Siège social :** 02, RUE D'ANGKOR BP 259 ALGER R.P

1.2.2. Les missions de l'EPAL:

Elle a une mission principale « **d'autorité portuaire** » et des activités à caractère commerciale.

L'Entreprise Portuaire est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social et dans le but de participer à la promotion des échanges extérieurs du pays notamment en favorisant le transit des personnes, des marchandises et des biens dans les meilleurs conditions d'économie, de la gestion, du fonctionnement et de développement du Port d'Alger.

A ce titre, l'**EPAL** assure la gestion de l'exploitation des infrastructures portuaire (bassins, quai, magasins, terre-pleins, voûtes) et des installations spécialisées (terminal a conteneurs, gare maritime, portique a grains..).

De même qu'elle est chargée :

- De l'élaboration, en liaison avec les autorités concernées, des programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires ;
- Des opérations de pilotage, remorquage et de l'amarrage ;
- Des activités commerciales de manutention, d'acconage et d'entreposage des marchandises ;
- De la sécurité générale des installations d'hygiène, de **voierie**, et de lutte contre la pollution au sein de l'enceinte portuaire.

1.2.3. Les activités de l'EPAL:

Les principales activités d l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations commerciales : acconage, manutention, remorquage, et pilotage ;
- La sécurité des installations et du domaine portuaire ;
- La gestion et l'organisation des navires et des conteneurs ;
- Réception et la livraison des conteneurs aux clients.

1.3. L'Organisation de l'EPAL :

L'entreprise portuaire d'Alger est actuellement structurée en deux types directions, les directions fonctionnelles et les directions opérationnelles, elles sont devisées selon les répartitions suivantes :

1.3.1 Les directions opérationnelles :

Il s'agit des structures qui prennent en charge la gestion et la mise en œuvre des moyens matériels et humaines, ainsi que les activités sur terrain et qui sont en relation direct avec les clients.

Il existe (6) directions opérationnelles qui sont :

➤ **Direction capitainerie (CAP):**

Elle est chargé de :

- Gérer et contrôler les accès au port et coordonner l'ensemble des activités des corps d'officier du port, et des agents techniques des préventions (ATP) affectés dans l'enceinte portuaire ;
- Coordonner les opérations en cas de sinistre ;
- Appliqués des mesures spéciales liées à la manutention au transport et à l'entreposage des marchandises dangereuses autorisées à transiter par le port ;
- Assurer les opérations de pilotage et de remorquage dans les limites maritimes du port conformément à la réglementation en vigueur.

➤ **Direction Remorquage (REM):**

Les activités de remorquage concernent :

- Remorquer les navires entrants et sortants ;
- Maintenir les remorqueurs ;
- Exécuter ses programmes des mouvements des navires arrêtés par la commission de placement en appui à l'activité pilotage.

➤ **Direction acconage (DA):**

Elle est chargée de :

- La gestion administrative et financière liée à ces opérations ;
- La gestion des aires d'entreposage (magasins, terre-pleins, hangar) ;
- Le suivi des affaires juridiques liées aux activités d'exploitation ;
- la réception physique des marchandises ;
- La livraison des marchandises à leur destinataire ;
- La préservation des marchandises sur les aires d'entreposage ;
- Affectation des pointeurs selon les caractérisés du navire.

➤ **Direction du conteneur (DC):**

Elle est chargée de :

- De la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs ;
- Des opérations de réception et du pointage des conteneurs ;
- De l'acheminement des conteneurs depuis le quai jusqu'à la zone d'entreposage.
- De la facturation des prestations fournies par la direction du terminal ;

- Programmation des visites douanières et les passages au scanner pour l'inspection de conteneurs par rayons x.

➤ **Direction manutention (DM):**

Elle est chargée des :

- La gestion des opérations d'amarrage, de débarquement et d'embarquement de marchandises;
- La mise ou la reprise des marchandises dans les hangars, sur terre-plein et magasins;
- Facturation des prestations fournies aux navires;
- L'affectation des moyens matériels et humains nécessaires au bon déroulement des opérations de manutention.

➤ **Direction centrale logistique (DCL)¹**

Elle a comme mission principale :

La gestion et l'exploitation des matériels et équipements notamment nécessaires aux activités portuaires.

Elle est chargée de:

- La gestion de la maintenance des équipements ;
- L'affectation des engins ;
- La gestion des magasins et stocks de pièce de rechange ;
- La gestion et l'organisation des activités des différents ateliers.

1.3.2 Les directions fonctionnelles :

Elles assurent l'animation, la coordination et la consolidation des activités des structures opérationnelles. Elles s'occupent de l'organisation de la circulation et l'analyse des informations.

Il existe (7) directions à savoir:

➤ **Direction des ressources humaines (DRH):**

A la charge de définir et de mettre en œuvre la politique des ressources humaines de l'entreprise et notamment les aspects suivants :

- Études des postes de travail ;
- Conception et suivie des procédures de gestion du personnel ;
- L'établissement des liaisons nécessaires avec les organismes compétents en matière de réglementation de travail, de l'hygiène et de la sécurité ;

➤ **Direction exploitation et réglementation (DER):**

Elle est chargée de :

- La promotion du port ;
- La prise en charge du suivi des contentieux et des affaires juridiques au près des différentes juridictions ;
- La gestion du domaine public portuaire qui comprend les installations spécialisées et les ports secondaires de pêche et de plaisance ;

¹ Elle sera présentée en détail dans la prochaine section

- L'étude statistique nécessaire à l'évaluation des activités portuaires.
- **Direction de planification et informatique (DPI):**

Elle a pour mission de :

- Assurer les fonctions de conception en matière d'étude de planification, d'organisation et informatique ;
- Assister toutes les directions dans la conception et la mise en place des procédures manuelles et informatiques ;
- Entreprendre des études à caractère économique générale ;
- Élaborer des plans annuels et pluriannuels et des bilans d'exécution de ces plans.

➤ **Direction finance et comptabilité (DFC) :**

Elle est chargée de :

- Veiller sur l'équilibre financier de l'entreprise ;
 - Centraliser le traitement et l'enregistrement de la comptabilité analytique et générale ;
 - Procéder à des analyses financières périodique dont elle tien informer la direction générale ;
 - Entretenir des relations avec l'administration fiscale pour le payement des droits et taxes ;
 - Appliquer des méthodes d'analyses des coûts et des prix de revient ;
 - Procéder à la consolidation des comptes, des résultats et des bilans.
- **Direction des travaux et développement (DTD) :**

Elle est chargée de :

- La gestion des parcs engin roulants (automobile) et des achats (approvisionnement) ;
- l'élaboration des études de développement du port et des études technique de réalisation des projets d'investissement et d'équipement ;
- L'organisation de coordination et du contrôle de l'ensemble des travaux d'entretien et de la maintenance des installations, bâtiments, ouvrages et équipements portuaires.

➤ **Direction de l'affaire juridique (DAJ)**

Elle est chargée de :

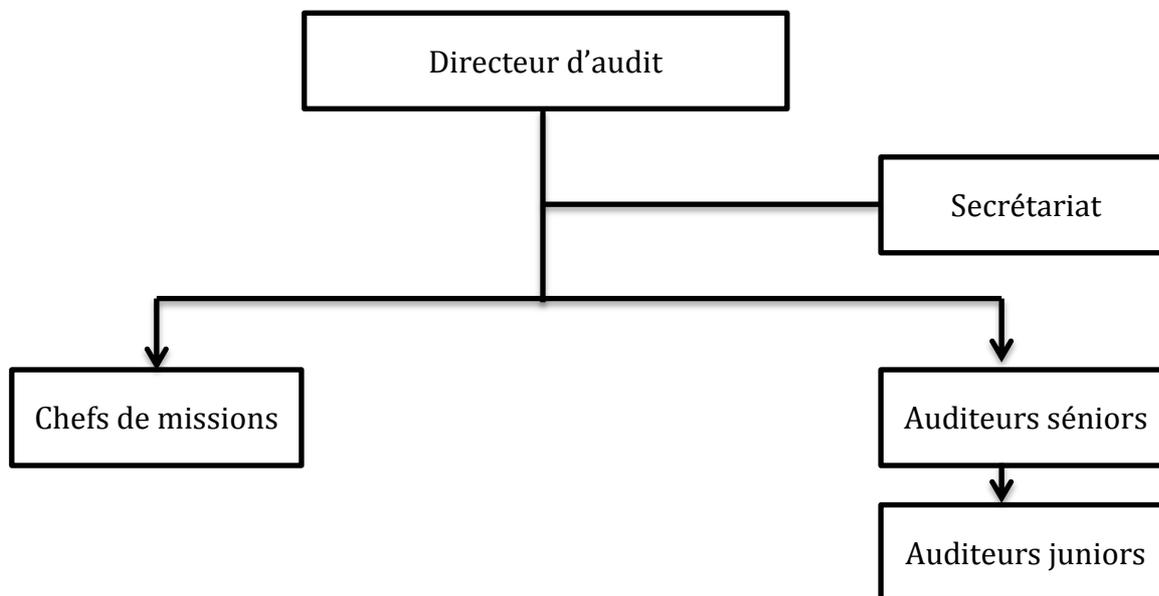
- Gérer, suivre et maintenir l'activité juridique et contentieuse au sein de l'EPAL ;
 - Représenter l'entreprise auprès des tribunaux ou autres organismes en relation avec le volet juridique ;
 - Élaborer et gérer les différents contrats d'assurance.
- **Direction d'audit interne**

L'entreprise portuaire d'Alger a entrepris un grand projet en ce qui concerne la fonction d'audit interne. En effet, depuis 2001 l'EPAL s'est dotée d'une direction d'audit, la direction d'audit se compose actuellement d'un directeur d'audit, d'un chef de mission et d'auditeurs seniors et juniors, cette direction conduit des missions de mise en œuvre de la politique de contrôle définie

par le conseil d'administration, le comité d'audit et la direction générale selon un plan d'audit établi avec la direction générale.

Elle est actuellement rattachée à la direction générale, afin de répondre à des besoins multiples en terme de sécurité des procédures, de gestion des risques et de prévention des fraudes, vu la taille et le volume d'activité de l'entreprise.

Figure N°8 : L'organigramme de la direction d'audit interne



Source : Élaboré à partir de la documentation interne de l'EPAL

1. Ses missions

L'audit interne au sein de l'EPAL a pour mission de :

- Participer à la mise en œuvre de la politique de contrôle ;
- Vérifier l'existence, la fiabilité et l'efficacité des méthodes, processus et procédures ;
- Veiller sur l'harmonisation et l'actualisation des procédures et instruments en fonction de la réglementation ;
- Apprécier l'efficacité du dispositif du contrôle interne ;
- Procéder à des audits de conformité ;
- Élaborer et suivre le programme annuel des missions d'audit ;
- Mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements et proposer des solutions pour répondre aux dysfonctionnements constatés ;
- Réaliser des contrôles périodiques opérationnels ou à distance des structures d'exploitation ;
- Informer les structures d'exploitation de toute anomalie ou dysfonctionnement relevés lors des contrôles effectués ;
- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management, de contrôle et de gestion globale de l'EPAL ;

- Veiller à l'application stricte des lois et normes en vigueur ;
- Veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des moyens et ressources mis à la disposition des différentes structures.

2. Ses objectifs

La direction d'audit interne au sein de l'EPAL a des objectifs à atteindre, qui sont :

- La qualité et l'intégrité des informations opérationnelles et financières ;
- La protection du patrimoine ;
- L'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois ;
- L'efficacité et la bonne utilisation des ressources ;
- Le respect des objectifs assignés.

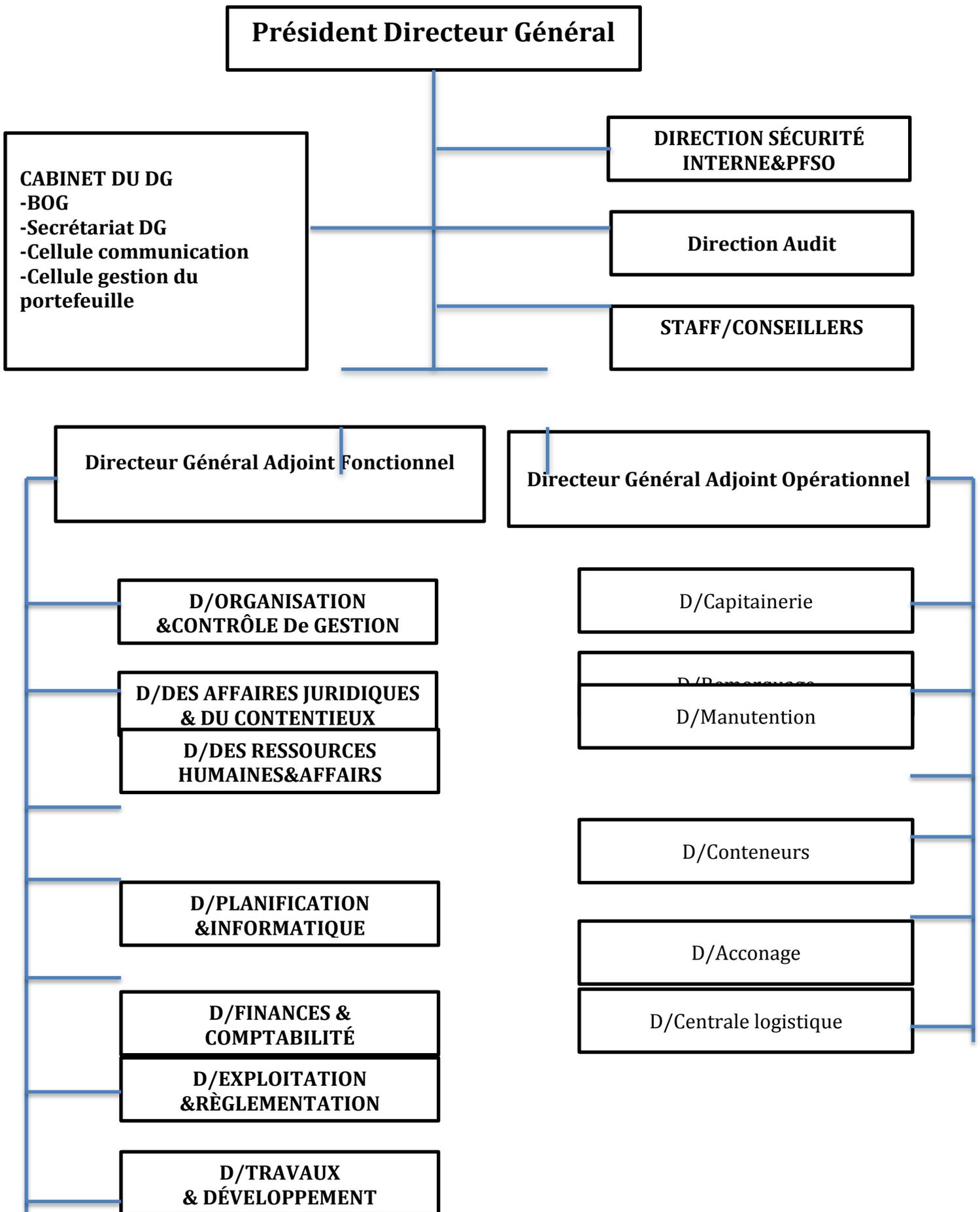
3. Place de l'audit interne dans l'organigramme :

Selon l'organigramme de l'entreprise la fonction d'audit interne est liée à la direction pour la garantie de son indépendance et son objectivité vis à vis de toutes les autres fonctions de l'entreprise qui relèvent de son champ d'intervention, elle est composée d'un directeur et d'auditeurs qualifiés et formés dans le domaine qui ont le statut de cadres supérieurs de l'entreprise.

4. Domaine d'intervention

L'audit interne exerce son activité à l'intérieur de l'entreprise sans limitation ni restriction de son champ d'intervention, tous les systèmes, processus, opérations, fonctions et activités au sein de l'organisation sont soumis aux évaluations de l'audit interne.

Figure N°09 : L'organigramme général de l'EPAL (SPA)



Section 02 :L'évaluation du SCI au niveau de la direction centrale logistique

Dans cette section, nous procéderons à l'évaluation du SCI qui porte sur deux volet, l'exploitation et la maintenance préventive des engins de manutention (**voir annexe N°1**) au niveau de la direction centrale logistique à travers une mission d'audit interne qui vise à s'assurer de l'existence et la bonne maitrise des procédures du SCI à travers:

- Le respect des procédures en vigueur;
- La disponibilité et la gestion rationnelle des moyens matériels et humains ;
- L'exécution de la maintenance préventive conformément aux procédures en vigueur.

Durant cette mission nous allons respecter la démarche d'évaluation du SCI au niveau de la DCL en répartissant notre travail en deux phases :

- Évaluation préliminaire ;
- Évaluation définitive.

Nous allons par la suite, déduire les forces et les faiblesses du système à la fin de chaque phase afin de pouvoir porter un jugement sur son efficacité.

Le travail que nous avons réalisé sur le terrain vient compléter notre travail théorique et répondre à notre problématique, qui porte sur l'efficacité du SCI au sein de L'EPAL.

2.1. L'évaluation du processus de gestion des engins pour traitement navire

L'évaluation du système de contrôle interne du département exploitation des engins de manutention et plus précisément le processus lié au traitement des navires passe par deux phases comme on a dit précédemment, à savoir :

2.1.1 L'évaluation préliminaire du processus de gestion des engins pour traitement navire

1. La collecte des informations

La collecte des informations nous a permis de comprendre facilement le fonctionnement du processus d'exploitation et de maintenance préventive des engins.

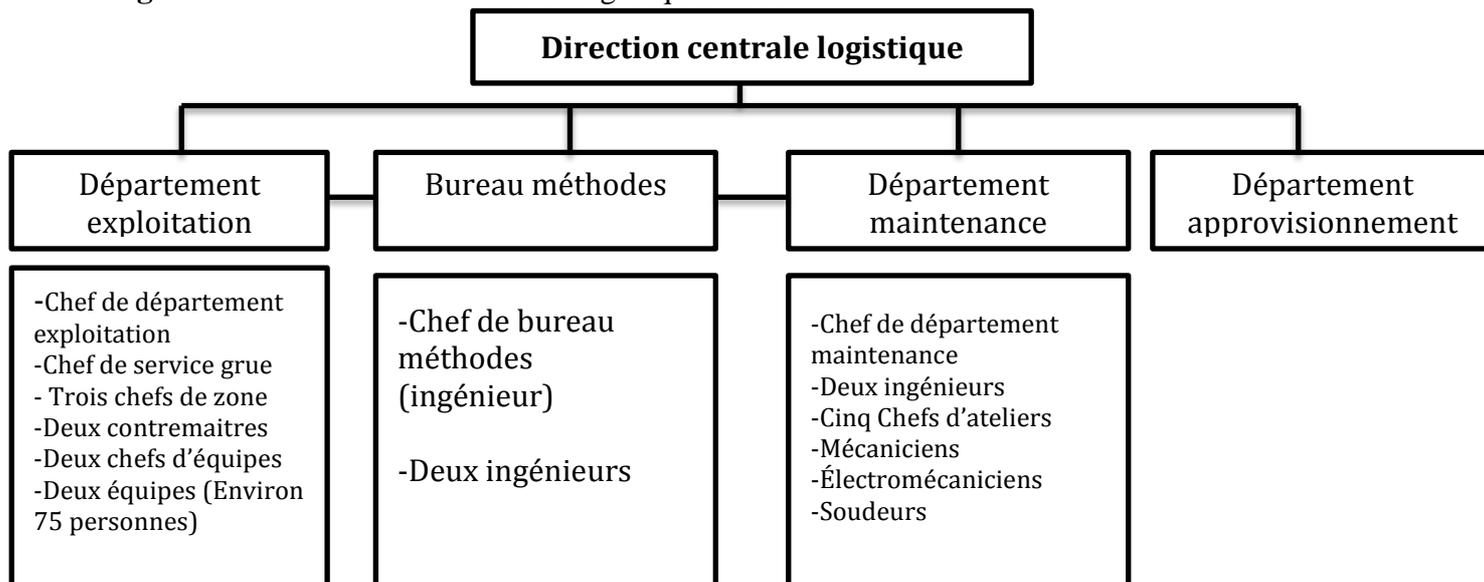
De ce fait, nous avons commencé notre travail par la prise de connaissance de ces deux activités à travers la compréhension de l'organisation de cette direction, ses activités et les procédures mises en place à travers l'observation physique, la consultation des différents documents internes (Le manuel des procédures de contrôle interne de la DCL, l'organigramme de l'entreprise...etc.) et des interviews avec les responsables et les employés, où nous avons écouté les explications de nos interlocuteurs en ce qui concerne le fonctionnement du SCI au niveau de la DCL.

⇒ **Présentation de la direction « Centrale Logistique »**

La direction centrale logistique occupe un rôle très important pour l'activité de l'EPAL, elle est chargée de la gestion et l'exploitation des matériels et équipements nécessaires aux activités portuaires.

Selon l'organigramme de la DCL, cette direction se divise en trois départements et une cellule dont chacun travaille en collaboration avec les autres départements afin de veiller sur le bon déroulement des travaux.

Figure N°10 : La direction centrale logistique en détail



Source : Élaboré par nous même à partir de l'organigramme de la DCL (document interne) et des observations faites.

a. Département exploitation

Il est chargé notamment :

- ✓ De la gestion des moyens humains affectés à la conduite de ces engins ;
- ✓ De l'affectation de ces moyens humains et matériels à la demande des Directions opérationnelles et des usagers en veillant à leur utilisation rationnelle ;
- ✓ De la facturation des prestations liées à son activité ;
- ✓ De la coordination de l'ensemble des actions liées aux opérations de traitement des navires et de relevage avec des Directions Acconage, Manutention et Terminal à Conteneurs ;
- ✓ De l'expression des besoins en acquisition et/ou renouvellement.

Articulé autour d'un découpage géographique en trois (03) zones (sud, centre et nord), le département exploitation comprend :

- Les zones au nombre de trois (03) ;
- Le service engins lourds ;
- Le service facturation.

b. Département maintenance

En générale ce département est chargé du contrôle de la maintenance des engins de la manutention à travers :

- ✓ Le suivi et le contrôle des arrêts techniques de tous les engins de manutention ;
- ✓ La maintenance préventive et curative de ces engins et de leur rénovation ;
- ✓ L'organisation de la gestion des ateliers spécialisés ;
- ✓ La programmation des besoins en pièces détachées et outillage spécifique ;
- ✓ La coordination du suivi et du contrôle de toutes les acquisitions nouvelles d'engins de manutention ;
- ✓ La gestion de la base logistique (mécanique des engins) ;
- ✓ L'élaboration de manuels d'utilisation ;
- ✓ La proposition de mise à la réforme.

c. Bureau méthodes : C'est un maillon entre le département exploitation et le département maintenance, il est chargé de :

- ✓ La coordination des opérations entre le département exploitation et la maintenance ;
- ✓ La programmation des engins pour la maintenance préventive ;
- ✓ Le calcul des indicateurs (le taux de panne, taux d'utilisation d'engins) dans le tableau de bord mensuel (voir annexe N°2).
- ✓ Analyse des travaux effectués (correctifs et préventives) ;
- ✓ Analyse des pannes constatées ;
- ✓ Analyser les coûts de la maintenance (consommation de pièces de rechange ;...etc.
- ✓ Établit des rapports d'activités maintenance et les transmet au responsable de la structure ainsi qu'à toutes les parties prenantes ;
- ✓ Établit la demande de travail pour mobiliser l'engin vers l'atelier maintenance.

d. Département approvisionnement

Il est chargé de :

- ✓ Contrôle des activités des magasins ;
- ✓ La valorisation des stocks et de l'établissement des inventaires ;
- ✓ La centralisation des demandes d'achats des pièces de rechange, équipements, carburant, pneumatiques et matériels de gréage ;
- ✓ L'établissement, du suivi et du contrôle des bons de commande ;
- ✓ Le lancement des consultations auprès des fournisseurs (étrangers) avec le bureau des marchés ;
- ✓ L'étude de marché relatif aux achats ;
- ✓ Le suivi d'exécution des marchés ;
- ✓ L'opération de dédouanement import des équipements et matières achetées.

2. La description des procédures liées à la programmation des engins pour traitement des navires

Sur la base des entretiens faits avec les responsables du département exploitation et des documents internes de l'entreprise, nous avons décrit les procédures liées à l'exploitation des engins avant de les traduire en flow charte pour que nous puissions les analyser plus tard.

La démarche du processus de programmation des navires est expliquée par les étapes suivantes :

a. La procédure d'exploitation des engins pour traitement navire

✓ **La commission de placement**

-La programmation des engins débute à partir de la commission de placement de la capitainerie où un représentant de la DCL (chef de département) assiste à la réunion avec les représentants des directions concernées;

-Les clients vont exprimer leur besoin en matière d'engins ainsi que préciser le type et la quantité de marchandises (centenaires, big bag...etc.);

Sur cette base le chef de département exploitation de la DCL va établir un PV de réunion et transmet les informations portées sur ce document par la suite aux trois chefs de zone DCL (nord, centre et sud) pour la prise en charge.

✓ **La commission de zone**

-Muni du PV de commission de placement, les chefs de zone DCL se présentent à la commission de zone vers 13 :30 où se réunissent :

Le président de commission de zones ;

Le chef de zone logistique ;
 Les chefs de moles de chaque zone ;
 Le chef de zone DC (centenaire) ;
 L'officier du port.

✓ **L'établissement du programme**

Après consultation du PV de la commission de placement, les membres de la commission vont établir un programme d'exploitation d'engins pour traitement des navires pour la nuit et la journée du lendemain;

-**Le chef de mole** établit un bon de mise à disposition d'engin (voir annexe N°3) et le remet au président de la commission de zone pour l'établissement du PV de commission de zone selon le nombre de navires et la nature d'activité (débarquement, embarquement, relevage..) puis au chef de zone DCL ;

-**Le chef de zone logistique** établit un programme prévisionnelle d'affectation des engins (voir annexe N°4) (gros et petit tonnage), pour traitement des navires, de la nuit et du lendemain qui est transmis aux contremaitres ;

-**Le contremaitre** est responsable de l'affectation des équipements (conducteurs et engins) ;

-**Le conducteur** va exécuter le programme d'exploitation et à la fin il va remplir une fiche d'exploitation des engins par shift (voir annexe N°5);

-L'exécution des travaux est supervisée par le contremaitre et le chef de zone avec apposition de signature et griffe (Voir annexe N°6);

-Une copie de chaque programme est transmise au **chef de département exploitation** et au directeur central logistique pour le suivi et l'information.

NB : L'unité de mesure du temps d'exploitation des engins c'est le shift d'où on a :

Shift matin : 7h du matin à 13h après midi ;

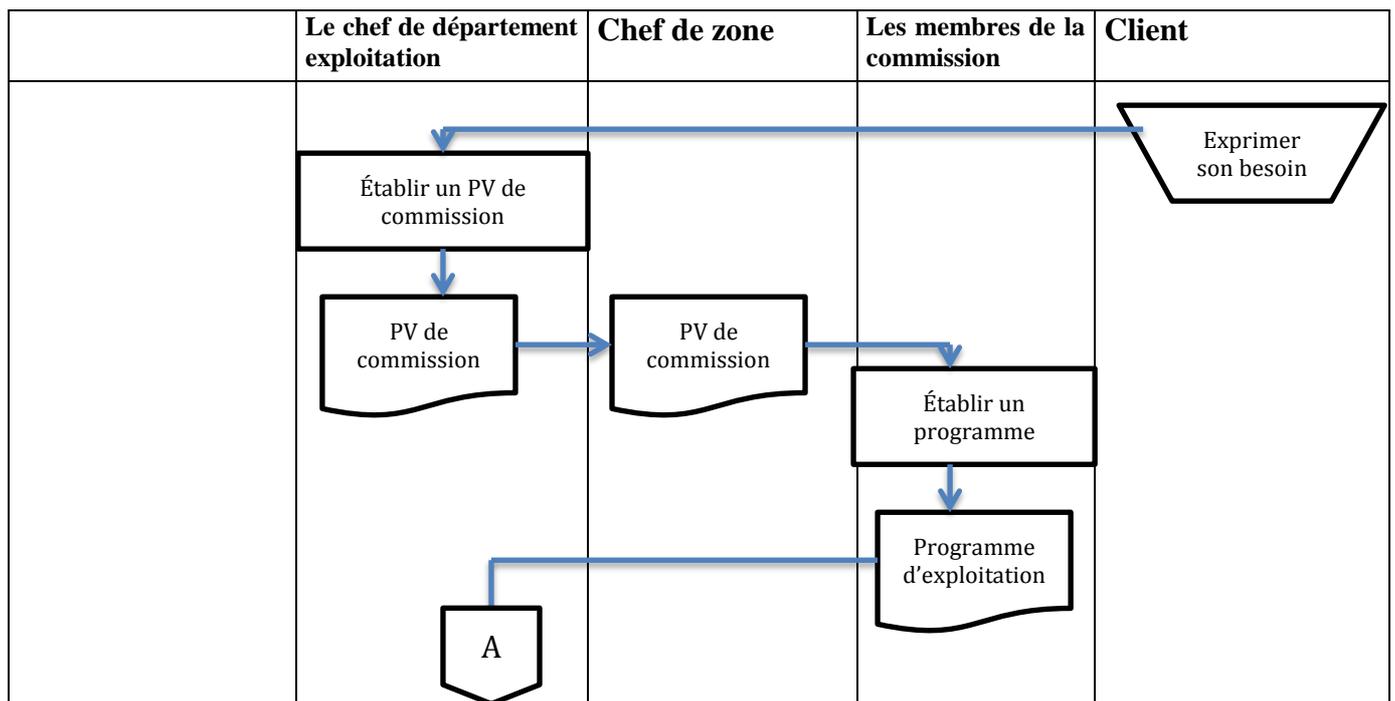
Shift soir : 13h à 19h ;

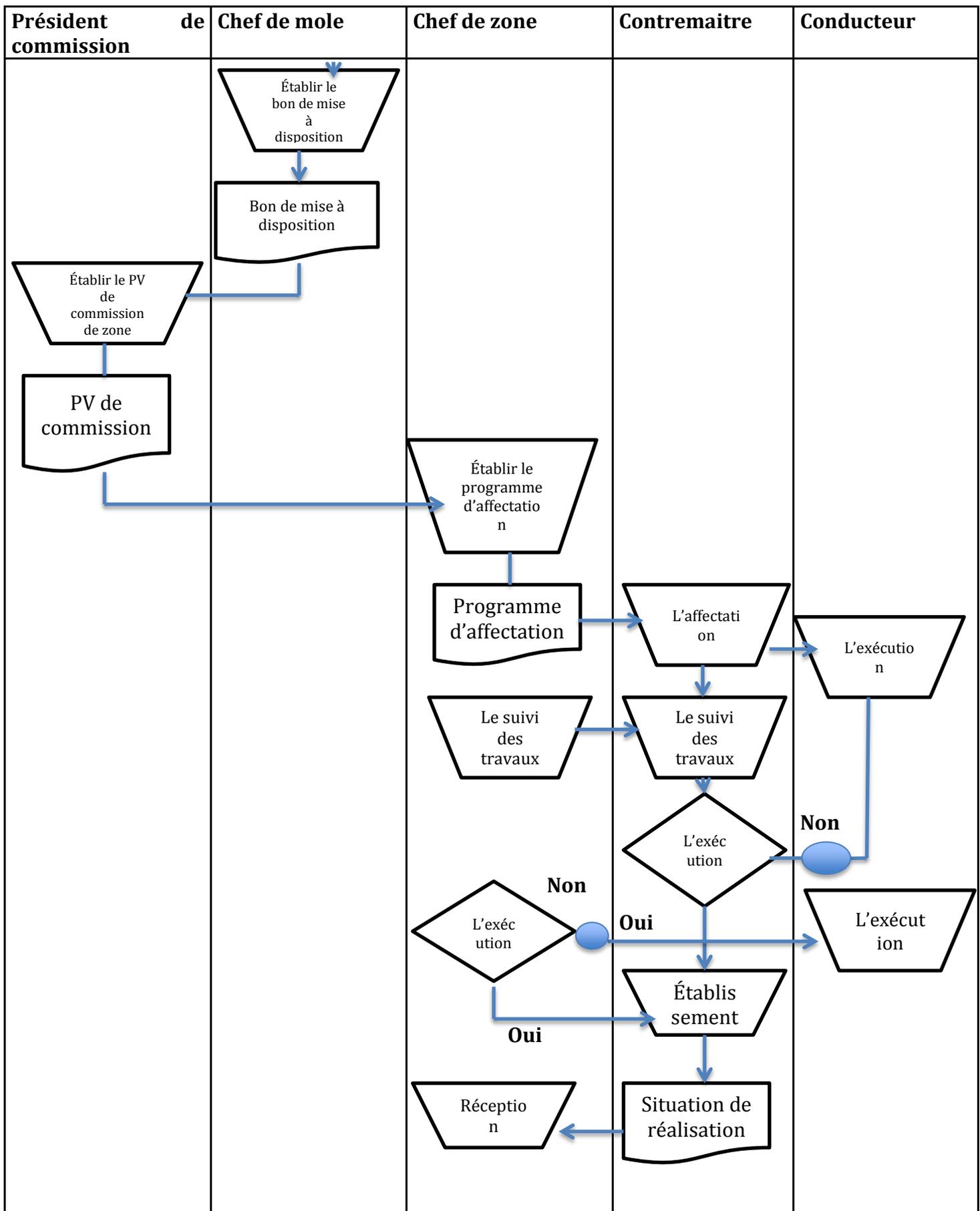
Shift nuit : 19h à 1h ;

Double nuit : 1h à 7h.

b. Flow charte

Figure N°11 : Présentation de la programmation des engins pour traitement des navires





Source : Élaboré par nos soins à partir des documents interne de la direction.

→ **Commentaire du flow charte**

Selon la flow charte établie, on peut constater que les tâches sont bien définies et réparties sur les employés de la structure et que des procédures interne existent réellement, par contre on peut voir que le principe de séparation des tâches incompatibles n'est pas respectés, le cas du contremaitre et du chef de zone qui exécutent à la fois deux tâches incompatibles (ordonnateur et contrôleur).

b- Questionnaire de contrôle interne

- Présentation du questionnaire

Dans le but d'évaluer et d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne, on a conçu un questionnaire de contrôle interne pour les responsables les mieux placés du département exploitation des engins de manutention ainsi que quelques auditeurs qui ont participé dans cette mission.

Notre questionnaire est structuré à la fois par des questions fermées, ouvertes et semi-ouvertes. Nous avons évité trop de questions ouvertes pour ne pas engendrer des refus de réponses et/ou des réponses évasives. À la fin nous avons pu collecter six réponses seulement (Le responsable du département exploitation, chef de service grue, l'assistant du chef de service grue, deux auditeurs, le contremaitre) pour plusieurs raisons :

- L'impossibilité de se déplacer sur terrain, ce qui nous a empêché de recueillir des réponses suffisantes ;
- Nous étions obligé de nous déplacer au niveau de la direction centrale logistique pour aider le répondant à remplir le questionnaire vu le refus qu'on a reçu au début par quelques personnes. Certaines de nos questions ont été rejetées.
- l'un des problèmes est que la période où nous avons mené cette enquête coïncidait avec la surcharge de travail.

Notre questionnaire (**voir Annexe N° 7**) est reparti en sept rubriques comme suit:

La première rubrique : vise à s'assurer de l'existence et du respect des procédures d'exploitation des engins;

La deuxième rubrique : porte sur la programmation des engins pour les opérations traitements navires;

La troisième rubrique : vise à s'assurer de la bonne exploitation des engins;

La quatrième rubrique : a pour but de s'assurer de l'existence d'un contrôle et un suivi des travaux exécutés;

La cinquième rubrique : vise à s'assurer de la disponibilité des engins;

La sixième rubrique et la septième rubrique s'intéressent à la compétence des employés.

La dernière rubrique : porte sur l'existence des règles de sécurité qui protègent les employés durant l'exécution des travaux.

→ **Commentaire**

Dans cette partie notre objectif est de s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne et pour cela notre travail se focalise seulement sur les questions fermées.

Selon les réponses qu'on a pu collecter, on constate que les procédures de contrôle interne existent réellement, ils sont communiquées et diffusées sur l'ensemble de la structure.

3. Un tableau récapitulatif

Après avoir présenté le questionnaire, nous arrivons enfin à récapituler les informations collectées par le biais de cet outil accompagné par les documents collectés et une revue analytique pour éviter d'être trompé par les interviewés. Les résultats de l'étude sont représentés comme suit:

NB : Le constat de la dernière case du tableau a pour but de confirmer ou d'infirmer l'existence des procédures.

OUI : signifie l'existence de la procédure alors que **NON** signifie l'absence d'une procédure.

Tableau N°7: Référentiel d'audit interne pour le traitement des navires

<u>Les processus</u>	<u>Les objectifs</u>	<u>Les risques qui peuvent survenir</u>	<u>Dispositif de maîtrise²</u>	<u>Constat</u>
-La réunion de commission de zone se termine par l'établissement d'un PV de commission de zone qui exprime les commandes des clients et quel type d'engins utilise.	-Satisfaire le maximum des commandes des clients selon la capacité et les moyens soit matériels ou humains disponibles	- La non capacité de satisfaire toutes les commandes des clients. -Affectation d'un engin en panne.	-La présence d'un représentant de la DCL qui doit disposer toutes les informations nécessaires concernant l'état de chaque engin.	oui
-Établissement et signature du programme d'affectation des engins par le chef de zone.	-La gestion rationnelle des moyens matériels (engins) et humains	-Manque d'homogénéité entre le programme établi et les moyens disponibles.	-La mise en place d'un système informatique qui gère les moyens humains et matériels.	Non
-Le contremaître: l'affectation des équipements de manutention ainsi que le contrôle de la bonne exécution du programme d'exploitation.	Veiller et s'assurer de la bonne exécution du programme de travail	-Erreur de saisie des informations liée à l'opération ;	Le suivi de l'exécution des travaux.	Oui
		-Main d'œuvre non qualifiée.	-Former les employés.	Oui
		-Une mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles.	-Chaque engin affecté doit être accompagné avec un bon de mise à disposition d'engin.	Oui
			-Une application qui gère l'enregistrement et le suivi des engins.	Oui

² Etablit sur la base du manuel des procédures de contrôle interne liée à l'exploitation des engins de manutention

		- La gestion non rationnelle des engins ;	-L'existence d'une structure qui veille sur l'exploitation rationnelle des engins (bureau méthodes).	Oui
-Le conducteur: l'exécution du programme d'exploitation.	L'application réelle du programme (sur terrain)	-Non capacité d'exécuter le programme au moment opportun.	-La désignation d'une personne qui veille sur le bon déroulement des travaux.	Oui
		-Main d'œuvre non qualifiée.	-Les conducteurs sont formés préalablement.	Oui
		-La machine tombe en panne.	-Le passage à la maintenance curative.	Oui
		-Erreur d'immatriculation ;	-La désignation d'un pointeur qui suit les marchandises afin d'éviter les erreurs.	Oui
-Le contremaître et le chef de zone: contrôler la bonne exécution du programme d'exploitation.	-Veiller et s'assurer de la bonne exécution du programme de travail.	-Le cumul des tâches incompatibles (l'ordonnateur c'est lui-même l'exécuteur) ;	-La séparation entre l'ordonnateur et l'exécuteur à travers une fiche de poste validé par la DG pour chaque employé.	Non
-L'établissement d'une situation de réalisation du programme.	Confirmer au chef de zone du bon déroulement des travaux.	-Non suivi de l'exécution d'opération relevage.	-L'établissement d'une situation de réalisation du programme signé et griffé.	Oui

4. Les forces et les faiblesses du système

Nous sommes parvenus aux constats sous forme d'un bilan récapitulatif qui identifie les forces et les faiblesses du processus d'exploitation des engins de manutention.

La réponse « oui » qui se trouve au niveau de la dernière case du tableau ci-dessus nous confirme l'existence du dispositif de contrôle, il s'agit d'un point fort pour l'entreprise ainsi que pour le processus. La réponse « non » signifie l'absence d'un dispositif de contrôle, il s'agit d'une faiblesse pour l'entreprise.

Tableau N° 8: Les forces théoriques et les faiblesses du système

Les forces théoriques du système	Les faiblesses du système
<p>1-L'existence d'un manuel de procédures concernant l'exploitation des engins de manutention qui permet de maîtriser les pratiques effectuées dans l'entreprise ;</p> <p>2-L'exécution des travaux suit un programme établi préalablement en collaboration avec toutes les parties concernés;</p> <p>3-La traçabilité des opérations (PV de commission de zone, programme prévisionnel d'affectation des engins, bon de mise à disposition; situation de réalisation du programme);</p> <p>4-Le suivi et la supervision des travaux (situation de réalisation du programme);</p> <p>5- La gestion rationnelle des engins ;</p> <p>6- Le département exploitation dispose d'un logiciel GEST/ENGIN qui gère la situation journalière des engins;</p> <p>7-L'existence d'une structure qui veille sur la gestion rationnelle des engins (Le bureau méthodes);</p> <p>8-L'engagement de la DCL pour former ces employés en utilisant un simulateur;</p> <p>9-L'existence du département maintenance qui se préoccupe de la maintenance préventive et curative des engins.</p>	<p>1-Le département exploitation de la DCL enregistre un manque dans l'utilisation de l'outil informatique ce qui rend difficile l'exploitation et le suivi des engins;</p> <p>2-Le suivi de l'affectation des ressources humains et matériel se fait sur plusieurs documents et registres ce qui rend difficile leur exploitation ;</p> <p>3-Le cumul des tâches incompatibles, le cas du contremaitre et le chef de zone qui gèrent et contrôlent les travaux en même temps.</p>

2.1.2 L'évaluation définitive du processus de gestion des engins pour traitement navire

Après avoir décrit les procédures d'exploitation des engins, nous allons passer à l'évaluation définitive qui porte non seulement sur l'existence de ces procédures mais sur leur mise en place et en œuvre par la DCL. Pour cela, nous avons fait recours à la revue analytique accompagnée par le questionnaire de contrôle interne qu'on a utilisé précédemment mais cette fois avec une analyse plus détaillée. Les résultats de cette évaluation sont comme suit:

1. Analyse des réponses du questionnaire accompagnées par une revue analytique

Dans cette partie, on vise à s'assurer que les points forts constatés précédemment sont appliqués d'une manière constante en se basant sur les réponses des interviewés, ainsi qu'un rapprochement entre plusieurs documents de plusieurs sources (on a sélectionné les opérations du mois de février), dans le cas inverse les points forts vont devenir des points faibles.

-La première force théorique : La présence d'un manuel de procédures établi par la direction générale en collaboration avec les responsables des directions concernées.

→ **La preuve** l'ensemble des interviewés ont confirmé l'existence d'un manuel de procédures communiqué et distribué aux responsables de la direction centrale logistique, sur la base de ce dernier se fait la programmation et l'exécution des travaux.

-Pour la deuxième force théorique : on constate que toutes les commandes des clients pour les opérations de traitement des navires suivent un programme bien établi sur la base d'une commission.

→ **La preuve :** l'ensemble des interviewés ont confirmé l'existence d'un programme de travail établi sur la base d'une commission qui se fait préalablement (**voir Annexe N° :04**).

- La troisième et le quatrième point: Le suivi de l'affectation des moyens humains et matériels se fait manuellement sur divers documents et registres ce qui rend leurs exploitations difficiles ainsi qu'il génère des erreurs qui vont influencer la fiabilité des informations.

→ **La preuve :** Des écarts ont été relevés entre les informations portées dans la situation journalière établie par le contre maître et la situation journalière établie par le chef de parc (registre de parc).

Ces écarts portent sur le nombre d'engins affectés, le numéro de l'engin, le quai ainsi que l'affectation de ce dernier.

Les tableaux ci-dessous font ressortir les écarts relevés :

Tableau N°09 : Écarts en nombre de shifts.

Date	N° Engin	Situation journalière		Date	N° Engin	Situation journalière		Date	N° Engin	Situation journalière	
		d'engin	Registres du parc			d'engin	Registres du parc			d'engin	Registres du parc
14/02/2018	TC 49	2	1	16/02/2018	TC 63	0	1	17/02/2018	TC 72	0	1
	TC46	1	0		TC 54	0	1		TC 70	0	1
	TC 48	0	1		TC 55	1	0		TC 74	1	0
	TC 72	1	0		TC 62	0	1		TC 61	0	1
	MAF 26	0	1		TC 67	1	0		TC 65	0	1
	MAF 23	1	0		MAF 27	1	0				
	MAF 27	0	1		MAF28	0	1				
	MAF 32	1	0								
	TC 70	0	1								
	TC 72	1	0								
	TC 53	0	1								
	TC 55	1	0								
	TC 51	0	1								
TC 74	1	0									
TC 47	1	0									

Point cinq : La gestion non rationnelle des engins était confirmée car un calcul des taux d'exploitation de chaque engin nous a montré que la gestion des engins ne se fait pas d'une manière rationnelle

➔ **La preuve :** L'affectation des engins ne se fait pas d'une manière rationnelle, en effet l'utilisation de certains engins a dépassé 70% tandis que pour d'autres engins le taux est à 0% (ces derniers ne figurent pas dans la liste des pannes).

La fiche d'exploitation des engins de manutention rempli par le contremaître (**Annexe N° :05**) nous informe sur :

Le nombre de shifts où l'engin a été exploité ;

Le nombre total de shifts

Le taux d'utilisation= le nombre de shifts où l'engin a été exploité/ le nombre totale des shifts

Tableau N°10 : Taux d'exploitation mensuelle des engins par shift

N° Chariot élevateu r STACK ER 45T	Taux d'utilisation		N° Chariot élevateu r 09T	Taux d'utilisation		N° Chariot élevateu r 10 T	Taux d'utilisation	
	Tot al shift	shift travaillé/moy en shift		Tot al shift	shift travaillé/moy en shift		Tota l shift	shift travaillé/moy en shift
TC50	24	29%	TC70	47	65%	B210	31	57%
TC65	58	70%	TC72	49	68%	C213	36	67%
TC62	63	76%	TC38	31	43%	B222	11	20%
TC27	16	19%	TC39	16	22%	B222	5	7%
TC75	4	5%	TC37	0	0%	A037	1	1%

-Point six : Malgré l'existence d'un logiciel qui suit l'état d'exploitation d'engins il n'est pas mise en œuvre par la DPI.

➔ **Preuves :** Les réponses des interviewes accompagné par une revue analytique nous a montré que l'application GESTENGIN n'est pas mise en place.

- L'ensemble des interviewés nous ont confirmé l'existence d'un logiciel qui suit l'exploitation des engins mais il n'est pas mis en œuvre.

2. Les forces et les faiblesses du système

Donc selon cette analyse on peut constater :

Tableau N° 11: Les forces et les faiblesses du système

Les forces du système	Les faiblesses du système
<p>1-L'exécution des travaux suit un programme établi préalablement en collaboration avec toutes les parties concernés ;</p> <p>2-La traçabilité des opérations (PV de commission de zone, programme prévisionnel d'affectation des engins, bon de mise à disposition; situation de réalisation du programme) ;</p>	<p>1-Le manque d'outil informatique ainsi que le non mise en œuvre de l'application GEST/ENGIN par la DPI ;</p> <p>2-Le suivi des engins se fait sur plusieurs documents ce qui augmente le risque d'erreur et rend le contrôle de ces derniers difficiles ;</p> <p>3-L'affectation des engins ne se fait pas</p>

<p>3-L'existence d'une structure qui veille sur la gestion rationnelle des engins (Le bureau méthodes).</p>	<p>d'une manière rationnelle ;</p>
---	------------------------------------

2.2. L'évaluation du processus maintenance préventive des engins de manutention

2.2.1 L'évaluation préliminaire du processus maintenance préventive des engins de manutention

1. La collecte des informations (voir présentation de la direction « Centrale Logistique » p 65)

2. La description des procédures liées à la maintenance préventive

✓ Le suivi d'exploitation des engins (heures de marche et kilométrage)

-Le chef d'atelier observe et enregistre le nombre d'heures de marche des engins sur un registre, quand le nombre d'heure atteint 500 heures, l'opération maintenance préventive se déclenche.

✓ La programmation des engins

-L'élaboration des programmes de maintenance préventive par le bureau méthodes en se basant sur le nombre d'heures de marche, le kilométrage et l'historique d'engins, sur cette base la checklist va être remplie (**voir annexe N°8**), ce bureau va cocher par la suite tous les travaux à réaliser sur ce document;

-En parallèle, il va remplir une demande de travail et émettre une copie à la structure d'exploitation aux 48 heures à l'avance pour libérer et mobiliser l'engin vers l'atelier maintenance préventive ;

✓ Allouer les ressources

-Préparation pour l'exécution des travaux se fait à l'avance par la structure maintenance nécessite la préparation des pièces de rechange et autres consommables en collaboration avec la structure approvisionnement.

✓ Exécution des travaux

-Exécution des travaux demandés par l'atelier concerné.

✓ Le suivi des travaux

-Le contrôle et le suivi des travaux par le chef d'atelier et le bureau méthodes;

-Réception de l'engin par la structure exploitation sur la base du visa apposé sur le bon de remise en service ;

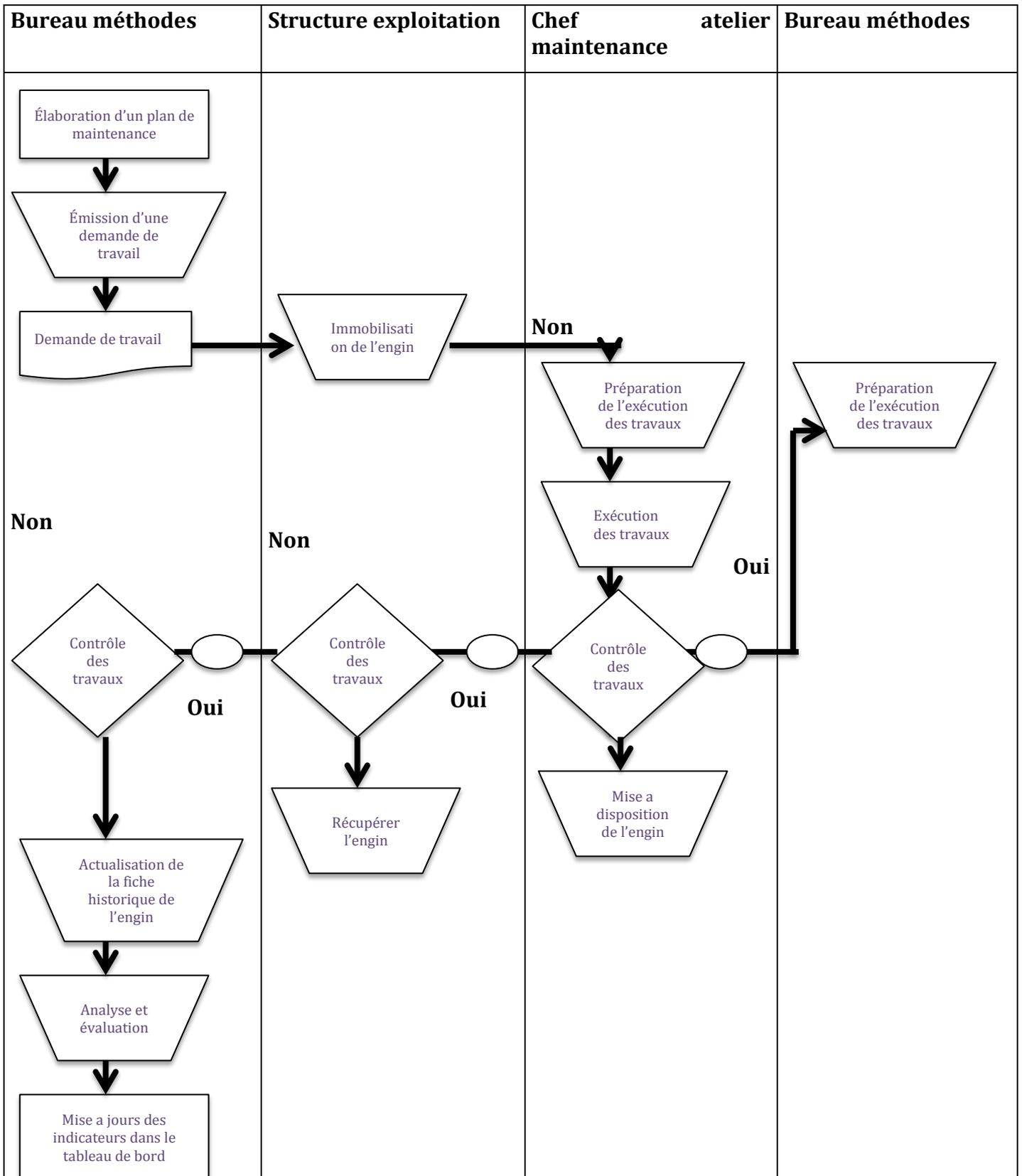
-Actualisation de la fiche historique de l'engin par le bureau méthodes ;

-Analyse et évaluation de l'opération de maintenance par le bureau méthodes ;

-Mise à jours des indicateurs dans le tableau de bord maintenance (**voir annexe N°2**).

a-La flow charte

Figure N°12 : Présentation des procédures de la maintenance préventive des engins



Source : Élaboré par nos soins à partir des documents interne de la direction

→ Commentaire

La flow charte nous montre la division des tâches par structure, d'où on peut constater que les procédures de la maintenance citées dans le manuel des procédures sont respectées, sans oublier la collaboration entre les trois structures afin de garder l'engin en bon état.

b- Le questionnaire de contrôle interne dédié à la structure maintenance

- Présentation du questionnaire

L'objectif de cet outil (voir annexe N° 9) est de s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne telles qu'elles sont citées dans le manuel des procédures de contrôle interne et liée à la maintenance préventive des engins.

Notre questionnaire est structuré à la fois par des questions fermées, ouvertes et semi-ouvertes d'où nous avons pu collecter neuf réponses (Le chef de département maintenance, le chef de bureau méthode, quatre ingénieurs, deux auditeurs, chef de service budget)

Notre questionnaire est divisé en neuf parties élaborées sur la base de ce manuel, des observations faites ainsi que des connaissances acquises préalablement sur le fonctionnement de cette structure, d'où on trouve :

La première rubrique : Vise à s'assurer de l'existence et du respect des procédures de la maintenance préventive ;

La deuxième rubrique : Porte sur la programmation des engins pour la maintenance préventive;

La troisième rubrique : Vise à s'assurer de la bonne exécution des travaux;

La quatrième rubrique : a pour but de s'assurer de l'existence d'un contrôle et un suivi des travaux exécutés;

La cinquième rubrique : Vise à s'assurer de l'existence des moyens informatiques nécessaire pour l'exécution des travaux ;

La sixième rubrique et la septième rubrique s'intéressent à la compétence des employés.

La dernière rubrique Porte sur l'existence des règles de sécurité qui protègent les employés durant l'exécution des travaux.

3. Un tableau récapitulatif

En se basant sur les réponses du questionnaire de CI et une revue analytique, on a pu construire ce tableau afin de s'assurer de l'existence des procédures cités dans le manuel des procédures d'une part et évaluer en même temps évaluer l'adéquation de la conception du SCI, ainsi que la capacité de ces derniers à couvrir la totalité des risques qui affectent le fonctionnement de ce système :

NB : Les constats détecter a pour but de conformer ou d'infirmer l'existence des procédures.

OUI : signifie l'existence de la procédure alors que **NON** signifie l'absence d'une procédure.

Tableau N°12: Le référentiel d 'audit interne liée à la maintenance préventive d'engins

<u>Les processus</u>	<u>Les objectifs</u>	<u>Les risques qui peuvent survenir</u>	<u>Dispositif de maîtrise</u>	<u>Constat</u>
-Élaboration des plans de maintenance préventive par le bureau méthodes.	-Le maintien d'engins en bon état ainsi que prolonger leur durée de vie; -Réduire le taux de pannes des engins ainsi que les interruptions de leurs services à travers le changement des pièces avant leur détérioration; -Optimiser l'exploitation des engins ; -assurer une meilleure rentabilité avec des faibles charges ; -Rendre l'entreprise compétitive et assurer sa pérennité sur le marché ; -Maintien en conditions opérationnelles les engins. -Réduire le nombre des interventions de la maintenance curative qui sont très coûteuses.	-Une mauvaise programmation;	-La programmation est accompagnée par une étude et un suivi de l'état de l'engin qui se prépare préalablement par une personne qualifiée en respectant les normes du constructeur.	Oui
		-Une large gamme de machines, ce qui rend difficile leur suivi.	-La désignation d'une équipe qualifiée de plusieurs ingénieurs qui se préoccupent du suivi des engins.	Oui
		- La non mise à disposition des engins.	L'envoi du bon de travail 48 heures à l'avance.	Oui
			-L'existence d'une application qui gère la situation des engins GESTENGIN	Oui
-Émission d'une copie de demande de travail à la structure exploitation	-Libérer et mobiliser l'engin vers la structure maintenance.	-Une mauvaise communication entre la maintenance préventive et la structure d'exploitation ;	-L'existence d'une structure qui assure la collaboration et la coordination entre l'exploitation et la maintenance.	Oui (C'est le rôle de bureau méthodes)
		-L'engin est tombé en panne 24h avant l'opération de maintenance préventive.	-le passage à la maintenance curative.	Oui
-Préparation pour l'exécution des travaux et mise à disposition des pièces de rechange et autres	-Assurer la disponibilité des pièces de rechange ; -Organiser le travail d'avance afin d'exécuter les opérations au moment	- La non disponibilité des pièces de rechange;	-La détermination d'un seuil de stock (stock d'alerte) qui entraîne le déclenchement de la commande d'achat afin d'éviter la rupture des	Oui

consommables en collaboration avec la structure concernée.	opportun.		pièces.	
		-L'engin est affecté par la structure exploitation;	-L'existence d'une application qui envoie des alertes lorsque la date d'exécution arrive.	Non
-Exécution des travaux demandés.	-Éviter la dégradation de l'équipement ; -Réduire la probabilité d'occurrence d'une défaillance ; -Diminuer les coûts coûteux des défaillances d'engins; -Assurer la sécurité des utilisateurs durant l'exécution des commandes en tenant en compte des critères de sécurité ; -Améliorer les conditions de travail sur le matériel concerné.	-Manque de main d'œuvre qualifiée;	-Le recrutement se fait à travers un test.	Non
		-Des erreurs qui entraînent des pannes au niveau de l'engin ;	-Le travail se fait par des personnes qualifiées.	Oui (pour certaines personnes)
		-Certaines interventions nécessitent l'utilisation d'outillages spécifiques;	-Chaque atelier exprime son besoin en moyens afin d'exécuter les travaux au moment opportun.	-Oui
		L'atelier ne répond pas aux normes citées dans le manuel des procédures (voir annexe N°10).	Les ateliers sont équipés d'installations et de taille importante qui répondent aux exigences citées dans le manuel de procédures.	Non
		-L'aspect routinier du préventif rend celui-ci peu attractif et ennuyeux pour les exécutants ce qui diminue le rendement;	-Une amélioration continue de la méthode de travail à travers la prise en compte des critiques constructives et les constatations.	Oui
-Un déséquilibre entre la main d'œuvre et la charge de travail;	-La structure exprime son besoin en main d'œuvre ou en engins périodiquement à travers une étude qui se fait préalablement ;	Oui		

		-Le non-respect de l'environnement ;	-La maintenance se fait dans des ateliers spéciaux et toute infraction implique des pénalités sous suivi d'un officier de port ;	Oui
		-Des accidents de travail.	-La mise en place des règles de sécurités qui visent à la protection des employés.	Oui
-Contrôle des travaux.	-Assurer le bon déroulement des travaux.	-Le cumule des tâches incompatibles (l'exécuteur c'est lui-même l'ordonnateur) ;	-La séparation entre l'ordonnateur et l'exécuteur à travers la mise en place d'une fiche de poste validé par la DG pour chaque employée.	-Non
		-Le problème s'il existe ne peut s'apparaît immédiatement.	-le contrôle se fait avant et après la mise à disposition de l'engin à la structure d'exploitation.	Oui
-Mise à disposition de l'engin à la structure exploitation.	-Pour rendre l'engin disponible pour l'exécution des commandes ; -Préserver et améliorer la qualité et la conformité des services donnés aux clients.	-L'engin n'est pas bien réparée;	-Le suivi d'engins; -Relancer l'opération de maintenance dès le début.	-Oui
-Actualisation de la fiche historique de l'engin.	-Actualiser les informations ; -Facilite et aide au suivi régulier des engins ; -Évoluer le plan de la maintenance préventive avec le vieillissement de la machine.	-Erreur de saisie ;	-Système Informatisé	-Oui (au niveau de la direction) -Non (au niveau des ateliers)

-Analyse et évaluation de l'opération maintenance.	-Le suivi d'engins ; -tester l'engin s'il est prêt à l'exécution.	-Négliger les tests qui doivent être faites sur l'engin.	- Des essais du bon fonctionnement se fait directement après la fin des travaux.	Oui
-Mise à jour des indicateurs dans le tableau de bord maintenance.	-Actualiser les informations ; -faciliter la programmation pour la prochaine maintenance.	-Erreur de saisie	-Système informatisé.	Oui (au niveau de la direction)
		-Les indicateurs qui se trouvent dans le tableau de bord nous donnent une vision globale et non pas détaillée.	-Le calcule des indicateurs se fait pour chaque catégorie d'engins.	Oui

Le tableau ci-dessus est constitué de plusieurs cases d'où on a essayé de résumer toutes les informations qu'on a pu collecter à travers le questionnaire et la revue analytique, la réponse « oui » confirme l'existence du dispositif de contrôle, il s'agit d'un point fort pour l'entreprise. La réponse « non » signifie l'absence d'un dispositif de contrôle, il s'agit d'une faiblesse pour l'entreprise.

Sur cette base on a pu dégager les points forts théoriques et les faiblesses du processus maintenance préventive des engins de manutention.

4. Les forces et les faiblesses du système

Tableau N°13 : Les forces et les faiblesses théoriques du système

Les forces théoriques du système	Les faiblesses du système
1-Le suivi quotidien des engins; 2-L'exécution des travaux suit un programme bien déterminé préalablement; 3-Le suivi des travaux se fait en parallèle avec la structure exploitation et le bureau méthodes; 4-L'existence d'une cellule (bureau méthodes) a créé une coordination entre la structure exploitation et maintenance; 5-Tous les outils nécessaires pour l'exécution sont disponibles et se préparent d'avance ; 6-Système informatisé au niveau de la DCL ;	1-Le système n'est pas informatisé au niveau des ateliers ce qui rend la collecte des informations difficile d'une part (l'absence d'un contact entre les ateliers et les structures liées), une perte de temps (pour la collecte des informations), la charge de travail sans oublier le suivi des engins qui se fait sur plusieurs documents ce qui rend difficile leur exploitation ; 2-Les ateliers ne répondent pas aux exigences citées dans la procédure, et des carences ont été relevées concernant l'hygiène et la sécurité.

<p>7- L'existence d'une application qui suit la programmation et l'exécution ainsi que le suivi de la maintenance des engins c'est l'application GMAO;</p> <p>8-Le respect de l'environnement est une obligation et toute infraction implique une pénalité.</p>	
---	--

2.2.2 Évaluation définitive de la maintenance préventive des engins de manutention

Notre objectif dans cette étape, c'est de s'assurer de l'application constante des points forces théoriques extrait précédemment et non pas seulement de leurs existences. Pour cela nous allons passer à une étude plus détaillée des observations du questionnaire de contrôle interne accompagner avec une revue analytique pour que notre étude soit fiable.

1. Analyse des réponses du questionnaire accompagnées par une revue analytique

-**La première partie du questionnaire** qui porte sur les procédures de contrôle interne, on a pu s'assurer de l'existence de ces derniers sous forme d'un manuel établi par la direction générale en collaboration avec les responsables de la structure maintenance, le chef de bureau méthodes et le directeur de la DCL.

➔ **La preuve** : La totalité des interviewés nous ont confirmé l'existence d'un manuel des procédures communiqué est diffusé à l'ensemble des responsables de la structure.

-**La deuxième partie** nous a montré que tous les travaux exécutés suit un programme bien établi par des personnes qualifiées.

➔ **La preuve** : La totalité des interviewés nous ont dit que les travaux suit un programme établi par le bureau méthodes.

-**La troisième et la quatrième partie** nous indique que les travaux sont bien fait en respectant les délais accordés sans oubliés les tests de bon fonctionnement à la fin.

➔ **La preuve** : La totalité des interviewé nous ont confirmé la disponibilité des moyens, les travaux sont bien exécutés dans les délais accordés suivi par des tests de bon fonctionnement à la fin.

-**La cinquième partie** nous a montré le manque des outils informatiques (logiciel, application, ...etc.) en effet une application a été développé par la DPI (GMAO) et maintenant, elle est en cours de réalisation, ce manque a entraîné un cumul des tâches et par conséquence une charge de travail.

➔ **La preuve** : Selon la réponse de la totalité des interviewés accompagné par une revue analytique.

-**Pour la dernière partie** : Les travaux se déroulent dans des ateliers qui datent de l'époque coloniale et qui ne répondent pas aux exigences citées dans la procédure (**voir annexe N°10**).

➔ **La preuve** : Les réponses qu'on a pu collecter des interviewés d'où sept personnes nous ont confirmé ça sur neuf, les deux autres n'ont pas répondu sur la question.

2. Les forces et les faiblesses du système

Tableau N°14: Tableau des forces et faiblesses du département maintenance préventive

Les forces du système	Les faiblesses du système
<p>1-Le suivi quotidien des engins;</p> <p>2-L'exécution des travaux suit un programme bien déterminé préalablement ;</p> <p>3-Le suivi des travaux se fait en parallèle avec la structure exploitation et le bureau méthodes ;</p> <p>4-L'existence d'une cellule (bureau méthodes) a créé une coordination entre la structure exploitation et maintenance;</p> <p>5-Tous les outils nécessaires pour l'exécution sont disponibles et se préparent d'avance.</p>	<p>1-Le cumul des tâches incompatibles ;</p> <p>2-Le manque d'outils informatiques et en particulier le logiciel GMAO qui gère la maintenance des engins ;</p> <p>3-Les ateliers ne répondent pas aux exigences citées dans la procédure telle que l'éclairage, fosses d'interventions....etc.</p> <p>4-Des carences ont été relevées concernant l'hygiène et sécurité.</p>

Section03 : L'impact des défaillances et les recommandations apportées

Dans cette partie, nous allons voir l'impact potentiel des défaillances qu'on a pu détecter dans la partie précédente sur le fonctionnement du système de contrôle interne au niveau de chaque département. En dernier lieu, nous exposerons la synthèse et les recommandations de la recherche.

3.1. L'impact des défaillances sur le SCI de la direction centrale logistique

Les défaillances détecter ont un impact défavorable sur le fonctionnement du système de contrôle interne au niveau de la direction centrale logistique et par la suite sur toute l'entreprise, c'est ce qu'on va voir dans cette partie.

3.1.1 L'impact des défaillances sur le SCI au niveau du département d'exploitation

Tableau N°15 : L'impact des défaillances du SCI au niveau du département d'exploitation

Défaillance	L'impact sur le système de contrôle interne
1-Le manque des outils informatiques	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Supporter des coûts supplémentaires (la main d'œuvre, les documents...etc. ➔ Erreur de saisie des données ; ➔ La production des informations non fiables ; ➔ Résultats erronés ; ➔ Décisions moins efficaces.
2- La gestion non rationnelle des engins	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Augmentation du taux de panne ; ➔ Augmentation du nombre des interventions de la maintenance curative qui sont très coûteuses ; ➔ Réduction de la durée de vie de l'engin ; ➔ Diminution de la qualité de la prestation.
3- Le cumule des tâches incompatibles (l'ordonnateur, le contrôleur, l'exécuteur, le gestionnaire)	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Risque de fraude ; ➔ Risque d'omission ; ➔ Manipulation des données ; ➔ Risque d'erreur.
4- Le suivi des engins se fait sur plusieurs documents	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Trop de paperasse ; ➔ Risque d'erreur, de manipulation, de fraude ; ➔ Le traitement des documents est difficile ; ➔ Le suivi des travaux est difficile ; ➔ Supporter des charges supplémentaires

	(papiers, main d'œuvre....etc.).
--	----------------------------------

3.1.2 L'impact des défaillances sur le SCI au niveau du département maintenance préventive

Tableau N°16 : L'impact des défaillances sur le SCI au niveau du département maintenance préventive

Défaillance	L'impact sur le système de contrôle interne
1- Le manque d'outils informatiques	<ul style="list-style-type: none"> → Le suivi des engins est difficile ; → Le risque d'erreur est élevé ; → Avoir un système d'information lent et manque d'exactitude ; → Travailler dans l'anarchie ; → Établir des rapports qui vont amener les décideurs à prendre des décisions erronées, → Prendre des décisions inefficaces ; → Supporter des charges supplémentaires.
2- Le cumul des tâches incompatibles	<ul style="list-style-type: none"> → Risque de fraude ; → Risque d'erreur ; → Risque d'omission ; → Manipulation des données ; → La charge de travail.
3- Les ateliers ne répondent pas aux exigences citées dans la procédure ainsi que des carences ont été relevées concernant l'hygiène et la sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> → Diminution de la rentabilité du travail; → Démotivation des employés ; → Risque d'accident ; → Risque de maladie ; → Peut entraîner des entretiens défectueux des engins.

3.2. Les recommandations :

Au vu des défaillances détectées et de leurs impacts sur le système de contrôle interne, nous allons présenter quelques recommandations pour l'amélioration des pratiques du système de contrôle interne :

- 1- Procéder à l'informatisation du système d'exploitation des engins par la mise en place et en œuvre des applications (GEST/ENGIN) pour la prise en charge de la situation des parcs d'engins d'une part ainsi que l'application (GMAO) qui prend en charge le suivi de la maintenance des engins , afin de diminuer la charge et améliorer les conditions de travail et

par la suite avoir un coût raisonnable, et aussi avoir une information fiable, au moment opportun, pour la prise de décision.

- 2- S'assurer que l'affectation des engins se fait d'une manière rationnelle dans le but d'optimiser le rendement sur le capital que l'entreprise a investi pour acquérir ces engins.
- 3- Établir une fiche de poste pour chaque employé. Cette dernière doit être validée par la direction générale pour que les tâches soient bien déterminées d'une part et pour éviter le cumul des tâches incompatibles (La séparation entre le gestionnaire, le contrôleur, l'ordonnateur et l'exécuteur) d'une autre part.
- 4- Les ateliers doivent être renouvelés en se conformant aux procédures citées dans le manuel des procédures interne et en même temps développer la conscience du danger et les connaissances indispensables d'hygiène et de sécurité.

→ Résultat

L'existence d'un système informatisé au sein de la direction centrale logistique permet à cette dernière de contrôler le présent et de prévenir le futur à travers l'évaluation des problèmes de tout ordre ce qui lui permet par la suite la production des informations fiables, la gestion des espaces d'entreposage ainsi que la synchronisation des données entre les directions au moment opportun et par conséquent, l'optimisation des différentes étapes du processus de la chaîne logistique (supply chain).

Dans le cas inverse, L'absence de ce système va entraîner des scandales liés principalement au manque de traçabilité dans la chaîne logistique, les coûts des services évoluent, les clients deviennent volatils....etc.

A cet effet, on peut dire que le système de contrôle interne au niveau de la direction centrale logistique existe mais il connaît certaines défaillances, ceci est dû principalement à l'absence d'un système informatisé qui permet l'enregistrement et le suivi des opérations d'engins de manutention.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons focalisé notre travail sur l'évaluation du système de contrôle interne au niveau de l'Entreprise Portuaire d'Alger et plus précisément au niveau de la direction centrale logistique à travers une mission d'audit qui a pour but de trouver des éléments de réponses à notre problématique qui porte sur l'efficacité du SCI.

Le cas pratique nous a permis de comprendre le fonctionnement de la direction centrale logistique, à travers le diagnostic que nous avons fait sur son SCI dans le but d'évaluer l'efficacité de ce dernier.

Au début de notre travail, nous avons procédé à une évaluation préliminaire du SCI de la DCL, qui vise à s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne citées dans le manuel des procédures, en suivant une démarche de travail qui consiste à décrire le processus d'exploitation et de maintenance préventive des engins par le biais d'un flow charte, des entretiens avec les responsables de la direction et un QCI semi directive, ces outils nous ont permis de détecter les forces théoriques et les faiblesses du système.

Ensuite, nous avons procédé à une évaluation définitive qui a pour but de s'assurer de l'application régulière et constante des points force théoriques détectés précédemment, si ce n'est pas le cas, ces derniers vont devenir des défaillances du système de contrôle interne.

Les résultats et les constats de notre travail, nous ont permis de dire que le système de contrôle interne au niveau de la DCL connaît certaines défaillances qui sont dues dans un premier lieu à l'absence d'un système informatisé, pour y remédier nous avons proposé des recommandations.

Conclusion générale

De nos jours, avec la globalisation des marchés, le développement économique et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent dans une compétition acharnée pour la réalisation du profit et pour être au top dans leurs secteurs d'activité.

Alors, dans un environnement en évolution perpétuel et un rythme accéléré, les entreprises sont confrontées à des mutations imprévisibles internes et externes, seules celles qui se dotent d'un système de contrôle interne efficace peuvent réagir avec agilité pour pouvoir survivre et garantir leur prospérité.

Le système de contrôle interne ce n'est qu'une traduction des objectifs stratégiques sur le plan opérationnel, Il est destiné à accroître la probabilité que les objectifs fixés seront atteints à travers la mise en place d'un ensemble de procédures destiné à maîtriser les risques qui empêchent l'atteinte des objectifs soit au niveau de l'organisation soit au niveau des processus métiers.

D'autre part, la continuité de l'entreprise ne s'assure pas par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace seulement, l'environnement imprévisible oblige l'entreprise à se doter des outils lui permettant d'évaluer et d'évoluer son système de contrôle interne pour avoir une assurance raisonnable de son efficacité, parmi les outils utilisés on trouve l'audit interne.

L'audit interne est une mission confiée à un auditeur indépendant et objectif visant à comparer une activité par rapport à un référentiel, ce dernier se n'est que le système de contrôle interne et ça se fait en collaboration avec les audités afin de donner une assurance quant à l'efficacité du système contrôle interne.

La démarche d'évaluation du SCI intègre trois étapes principales, à savoir, l'évaluation préliminaire qui consiste à s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne, par la suite, l'évaluation définitive qui vise à s'assurer de la bonne application des procédures d'une façon constante ainsi que l'adéquation de leur conception, et la dernière étape représente l'incidences de cette évaluation sur le programme de vérification.

Donc, le système de contrôle interne ne peut être efficace s'il n'est pas suivie d'un audit interne performant et régulier qui évalue à la fois l'existence et la bonne application des dispositifs de contrôle afin d'apprécier les écarts et mettre en place les actions correctives d'amélioration, pour éviter les situations défavorables qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise.

Afin de consolider notre recherche théorique, qui s'est basée sur deux chapitres, dans le premier nous avons évoqué un aperçu sur le contrôle interne, alors que le deuxième a porté sur la démarche préconisée par l'audit interne afin d'évaluer le SCI.

Nous avons effectué notre stage pratique dans le cadre de notre recherche au sein de l'entreprise publique économique EPAL, où nous avons traité l'évaluation du SCI en détail à travers une mission d'audit interne pour but d'apporter des éléments de réponses à notre problématique.

En effet, pour bien cerner notre travail de recherche nous avons évalué en détail le SCI de la direction centrale logistique le cœur battant de l'activité de l'EPAL à travers l'évaluation de ses deux département, à savoir, le département exploitation des engins de manutention et par la suite le département maintenance préventive des engins en utilisant un questionnaire de contrôle interne accompagné par une revue analytique, par la suite on a formuler des recommandations pour améliorer cette démarche d'évaluation.

Constats et test d'hypothèse

Notre objectif de recherche était de comprendre la démarche préconisée et les outils utilisés pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne ainsi que la contribution de l'audit interne dans ce travail.

Au regard des résultats formulés, Nous sommes en partie en mesure de se prononcer sur les réponses hypothétiques formulées au début de notre étude :

- ❖ **La première hypothèse** qui stipule que chaque entreprise dispose de son propre système de contrôle interne qui lui permet de maîtriser ses différentes fonctions d'une façon parfaite et sans aucune défaillance se voit **infirmée** car contrairement à ce qu'on avait supposé au départ, face aux fluctuations de l'environnement, le risque nul ne peut exister, pour cela l'entreprise doit mettre son propre système de contrôle interne qui lui permet de maîtriser ses différentes fonctions afin d'obtenir une assurance raisonnable et non absolue quant à la réalisation de ses objectifs.

- ❖ **La seconde hypothèse** est **confirmée** car de manière générale, l'évaluation du contrôle interne est constituée de trois grandes étapes à savoir :
 - Évaluation préliminaire ;
 - Évaluation définitive ;
 - L'incidence sur le programme de vérification.Cette démarche doit être accompagné par le choix de l'outil adéquat et approprié qui permettra à l'auditeur d'atteindre son but. Ces outils varient entre des outils de description, d'interrogation ainsi que les outils informatiques.

- ❖ **La dernière hypothèse** concernant notre étude pratique effectuée au sein de l'Entreprise Portuaire d'Alger se voit **infirmée** car l'activité de l'audit interne n'est pas limitée seulement à la conformité aux lois et règlements. En fait, cette fonction peut aller au delà de ça, en fournissant aux managers et aux responsables de l'entreprise des recommandations pertinentes sur la base des défaillances détectées afin de booster et maintenir l'efficacité du SCI. Ce qui veut dire que l'audit interne dépasse de loin la seule activité de contrôle.

Les recommandations

- 1- Procéder à l'informatisation du système d'exploitation des engins par la mise en place et en œuvre des applications (GEST/ENGIN) pour la prise en charge de la situation des parcs d'engins d'une part ainsi que l'application (GMAO) qui se préoccupe de la situation des ateliers afin de diminuer la charge, et améliorer les conditions de travail et par la suite avoir un coût raisonnable, et une base de donnée décisionnelle qui permet l'analyse et l'exploitation des informations à des fins de prise de décisions.

- 2- S'assurer que l'affectation des engins se fait d'une manière rationnelle pour but d'optimiser le rendement sur le capital que l'entreprise a investi pour acquérir ces engins.
- 3- Les ateliers doivent être renouvelés en se conformant aux procédures citées dans le manuel des procédures interne.
- 4- Établir une fiche de poste validée pour chaque employé afin d'éviter le cumule des tâches incompatibles.

Limites de recherche

Avant de clôturer notre recherche, il est à noter que notre analyse est loin d'être exhaustive cela est dû:

-A la durée du stage, que nous jugions insuffisante;

-A la rétention de l'information sous prétextes de confidentialité, ce qui nous a empêché d'atteindre le champ d'étude souhaité.

Perspectives de la recherche :

Au final, notre recherche constitue une piste de travail non seulement à améliorer, mais aussi à approfondir et ce, à travers la réalisation d'études sur certaines notions restées dans l'ombre. Nous proposons, à titre exemple quelques pistes de recherche :

-Les perspectives d'évolution de l'audit interne dans les entreprises publiques en Algérie ;

-L'impact de l'indépendance de l'auditeur interne sur la qualité du rapport établi ;

-La contribution de l'audit des systèmes informatiques à l'amélioration du contrôle interne.

Bibliographie

Liste des ouvrages :

- BERTIN. Élisabeth, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Edition Eyrolles, 2007.
- BOUDRIGA, Zied, L'AUDIT INTERNE: Organisation et pratique, édition AZURTIE, 2009.
- BOUHADIDA Mohamed, Audit interne Aspects théoriques et pratiques, Pages Blues, Alger, 2017
- CARTIER Manuel et autres, Maxi fiches de stratégie, DUNOD, Paris, 2010.
- COLLINS Lionnel, GERARD Valin, Audit et contrôle interne, DOLLOZ, Paris, 1992.
- GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, EYROLLES, Paris, 2001.
- HOUARI. A, commissaire aux comptes, rapport de l'ordre national des experts comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés, 2010.
- HELFER J et autres, Management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2016.
- IFACI, Les outils de l'audit interne, édition Eyrolles, Paris, 2013.
- IFACI, NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, édition Eyrolles, paris, 2012.
- KHELASSI. Réda, Les applications de l'audit interne, Edition HOUMA, Alger, 2010.
- MIKOL A, Audit et commissariat aux comptes, édition e-theque, 2010
- MINZBERG Henry, LE MANAGEMENT voyage au centre des organisations, Éditions d'Organisation, 2^{ème}, 2004.
- MOREAU Frank, Comprendre et gérer les risques, éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- OBERT Robert et autres, Comptabilité et audit, Edition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2009.
- RANANJASON RALAZA Tokiniaina et autres, Comptabilité et audit, 2^{ème} édition, Eyrolles, 2016.
- REDING.Kurt,SOBEL.Paul,ANDERSON.Urton,HEAD.Michael,RAMAMOORTI.Sri dhar,SALAMASICK,Mark,RIDDLE. Cris, Manuel d'audit interne, édition EYROLLES, Paris, 2015.
- RENARD Jack, Audit interne : Ce qui fait débat, MAXIMA, Paris, 2003.
- RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, Paris, 2010.
- RENARD Jack, Théorie et pratique de l'audit interne, 10^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2017.
- RENARD Jack, Audit interne et contrôle de gestion, édition Eyrolles, Paris, 2011.
- RENCKER Rdouard, Le nouveau visage de la com' interne, EYROLLES, Paris, 2008.
- SILEM.Ahmed, ALBERTINI Jean-Marie, Lexique d'économie, DALLOZ, 13^eédition, Italie, 2014
- VAN LAETHEM Nathalie, Toute la fonction marketing, DUNOD, Paris, 2005.
- WALTER J, NOIROT P, Contrôle interne, édition Afnor, France, 2010.

Webographie :

- <https://www.scribd.com/doc/124755566/Histoire-de-l-audit-et-du-contrôle-interne> (consulté le 10-05-2019 à 12 :15).
- http://fichiers.ifaci.com/tmp_fichiers/AD_Pocket_Guide_Coso_Juillet2013_Draft3.pdf (consulté le 01-05-2019 à 16 :20).
- <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf> (consulté le 01-05-2019 à 19:00).
- <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> (consulté le 01-05-2019 à 21 :45).
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm> (consulté le 03-05-2019 à 09:00).
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm> (consulté le 03-05-2019 à 05:05).
- <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2009-3-page-9.htm> (consulté le 26/02/2019 à 12:19).
- <http://intercostos.org/documentos/congreso-15/AOUJIL.pdf> , (consulté le 23/05 à 13:46).
- <https://chapters.theiia.org/montreal/Pages/L'audit-interne.aspx> (consulté le 11-05-2019 à 14 :35).
- <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf> (consulté le 11-05-2019 à 15 :49).
- <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/> (consulté le 12-05-2019 à 03 :36).
- <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/les-outils-de-l-audit-interne-9782212556636/> (consulté le 04-05-2019 à 17 :19).

Articles :

- GODIH. Djamel Torqui, LAZREG. Mohammed, **Un essai d'analyse sur les risques bancaires et les accords de bale II, financières comptables e'd Revue tetudes administratives**N°9,2018, P 138.
- VERMAN Yahann, **Les outils informatiques au service des auditeurs et contrôleurs internes**, N° 212, 2012.
- VU Cyrille, **Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME**, N°13, Paris, 2008.

Thèses :

- CHEKROUN. Meriem, **le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du SCI, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, Thèse de doctorat LMD, Université de Tlemcen, Tlemcen, 2013.

Mémoires :

- MECHERI. Mohammed Sagheir, **L'évaluation du contrôle interne dans le cadre d'un audit légal, cas Deloitte**, Mémoire de master, EHEC, Kolea, 2015.
- YAICH.Makram, **LE PILOTAGE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**, mémoire d'obtention du diplôme d'expertise comptable, SFAX, Tunisie, 2011.

Annexe N°01 : Liste des engins de manutention

Désignation/équipements		Nbre	OBS
Chariots élévateurs gros et moyen tonnage	Chariots stackers (45T/42T)	42	03 proposés à la réforme
	Chariots à fourches (32T, 20T)	15	
	Chariots élévateurs pour à mat frontal pour Tcs-vides (09T)	14	01 proposé à la réforme
	Chariots à fourches (10T et 15 T)	22	
Chariots élévateurs petit tonnage	Chariots à fourches (de 1.5 à 06T) et mini-chargeurs (4T)	26	04 proposés à la réforme
Tracteur RORO, Tracteur routier et remorques	Tracteurs RORO (50T/90T)	27	
	Tracteurs routier (40T)	36	
	Remorques pour camions S/R (50T) et Porte-chars	64	01 proposée à la réforme
Grues et portiques à grain	Grues portuaires sur pneus (de 63T à 104T)	04	
	Grues autos sur pneus (de 30 à 300T)	08	01 proposée à la réforme
	Portiques et pompes à grains (250T/H)	07	
	Passerelles voyageurs	01	
Chariot Cavaliers	Chariots cavaliers gerbeurs	02	
	TOTAL	268	10

Annexe N°02 : Tableau de bord (moi de février 2019)

I-Taux d'utilisation des engins

Indicateurs		Taux d'utilisation catégorie	Taux d'utilisation
• Chariots élévateurs gros tonnage	Chariots stackers (45T/42T)	36,63 %	25,36 %
	Chariots à fourches (32T, 20T)	5,92 %	
	Chariots élévateurs à mat frontal pour Tcs-vides (09T)	17,91 %	
• Chariots élévateurs petit et moyen tonnage	Chariots à fourches (10T et 15 T)	20,33 %	13,85 %
	Chariots à fourches (de 1.5 à 06T) et mini-chargeurs (4T)	5,33 %	
• Tracteurs RORO, Tracteur routier et remorques	Tracteurs RORO (50T/90T)	23,24 %	21 %
	Tracteurs routier (40T)	18,85 %	
	Remorques pour camions S/R (50T) et Porte-chars	//	
• Grues et portiques à grain	Grues portuaires sur pneus (de 63T à 104T)	76,04 %	37,73 %
	Grues autos sur pneus (de 30 à 300T)	42,36 %	
	Portiques et pompes à grains (250T/H)	8,03 %	

II- taux de panne (Indicateur de performance) :

Indicateurs		Taux de panne /catégorie	Taux de panne/seuil Référentiel :≤20%
Chariots élévateurs gros tonnage	• Chariots stackers (45T)	12,5 %	12 %
	• Chariots à fourches (32T, 20T)	7,69 %	
	• Chariots élévateurs à mat frontal pour Tcs-vides (09T)	15,38 %	
Chariots élévateurs petit et moyen tonnage	• Chariots à fourches (10T et 15 T)	14,28 %	11,60 %
	• Chariots à fourches (de 1.5 à 06T) et mini-chargeurs (4T)	09,09 %	
Tracteurs RORO, Tracteur routier et remorques	• Tracteurs RORO (50T/90T)	15 %	14,81%
	• Tracteurs routier (40T)	14,70 %	
	• Remorques pour camions S/R (50T) et Porte-chars	/////	
Grues et portiques à grain	• Grues portuaires sur pneus (de 63T à 104T))	25 %	16.66 %
	• Grues autos sur pneus (de 30 à 300T)	14,28 %	
	• Portiques et pompes à grains (250T/H)	14,28 %	

Le taux de panne des engins étant un indicateur de performance dans le Processus Logistique reste, pour le mois de Février, dans les normes communiquées pour les différentes catégories de matériels de manutention.

NB : le calcul des taux de panne ne prend pas en compte les engins proposés à la réforme et les pannes de longue durée.

Annexe 04 : Programme prévisionnel d'affectation des engins



ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER
DIRECTION CENTRALE LOGISTIQUE
DEPARTEMENT EXPLOITATION
ZONE CENTRE

PROGRAMME PREVISIONNEL D'AFFECTION DES
ENGINS DE LA JOURNEE DU 15 MAI 2019

NB	TON	HORAIRES		Quai	Navires
02	45 T	06H30	18H30	18/1	MEDKON GEMLIK
02	18 T	06H30	18H30	20/1	MAERSK ARUN
02	10 T	06H30	18H30	-	-
03	10 T	06H30	18H30	22/1	TOKATA
01	18 T	06H30	18H30	-	-
02	06 T	06H30	18H30	22/2	CROWN TOPAZ
01	45 T	06H30	18H30	-	-
02	45 T	12H30	18H30	22/PC	HOLANDIA
01	45 T	06H30	18H30	22/4	SUN DISCOVERER
01	10 T	12H30	18H30	-	-
01	18 T	12H30	18H30	-	-
01	45 T	06H30	18H30	23/1	CONTSHP CUB
01	18 T	06H30	18H30	23/2	ONAT
01	10 T	06H30	18H30	-	-
03	MAF	06H30	18H30	24	BEKAA DREAM
03	45 T	06H30	18H30	34	MARTINE A
04	SR	06H30	18H30	-	-

LE CHEF DE ZONE

Annexe 05 : Fiche d'exploitation des engins

FICHE D'EXPLOITATION DES ENGINES DE MANUTENTION

MAI 2019

Semaine : Du 15-Mai Au 21-Mai

Chariot Elévateur 15 Tonnes																									
Jours	15/05/2019			16/05/2019			17/05/2019			18/05/2019			19/05/2019			20/05/2019			21/05/2019			Total			
Engins	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	15 au 21
01/15																									
02/15																									
03/15																									
04/15																									
05/15																									
06/15																									
07/15																									
08/15																									
09/15																									
10/15																									
11/15																									
12/15																									
Nombre Total des Shift Chariot 15T du 15 au 21																									

Chariot Elévateur 10 Tonnes																									
Jours	15/05/2019			16/05/2019			17/05/2019			18/05/2019			19/05/2019			20/05/2019			21/05/2019			Total			
Engins	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	M	S	N	15 au 21
B210																									
B211																									
B213																									
B215																									
B217																									
B219																									
Nombre Total des Shift Chariot 10T du 15 au 21																									

Annexe N°06 : Situation de réalisation du programme

/DEPARTEMENT EXPLOITATION - ZONE CENTRE

Shift : Journée du

STUATIOUN REALIZATION DU PROGRAMME

PERSONNEL CONDUCTEUR GROS-TONNAGE-EQUIPE -B

NOM –PRENOM	ENTRIE	SORTIE	navires	QUAI	engins	OBS
AKLI HAKIM						
AMAR LYES						
ADDAR MOHAMED						
AMAUCHE ABBES						
AISSAOUA KARIM						
BAHLOULI AHMED						
BEDRINE BILALE						
BELAFA SAMIR						
BELFADEL ALI						
BENAMAR MOHAMED						
bensghir a/eslam						
BSIKRI SOFIANE						
BENTLIDJAN A/HAK						
BOUDINE MADJID						
BOUAMRA A /ALI						
BOUDJADJOUA MOSTAPHA						
BOUDJLIDA ABD ALI						
BOUKARI DJAMEL						
BOUMAIZA AMAR						
BOUTAYANE NOREDINE						
CHAIBI KAMEL						
CHENNOUF MOURAD						
CHIBATI KRIMOU						
CHELLALI ABDELHAK						
CHERIFI SAMIR						
CHOUANIA SAMIR						
DAHMANE FETHI						
DEBCHI A.E.K						
DEKICHE TAREK						
DEMANE NACER						
DJEROUNI OMAR						
DRARI MERZAKE						
EDEY WALID						
FEDDAL YACINE						
GHETAS A/ELBASSAT						

Annexe N° 07 : Le questionnaire de contrôle interne (département exploitation des engins)

Le questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire est destiné aux responsables du département exploitation des engins. Il a pour but d'augmenter la performance et d'améliorer la conception du système de contrôle interne au niveau de la direction centrale logistique.

Ce questionnaire ne va prendre que quelques minutes de votre temps.

-Le poste occupé :

-Quel est le nombre d'années d'expérience que vous avez dans ce métier ?

Les questions	Oui	Non	Observations
L'élaboration des procédures			
1-Existe-t-il des procédures d'exploitation d'engins ?			
2-Si oui les responsables participent-ils dans l'élaboration de ces procédures ?			
3-Les personnels respectent-ils ces procédures ?			
La programmation des engins			
4-Disposez vous d'un programme d'exploitation d'engins ?			
5-Le programme est-il signé par un responsable ?			
6-Les délais d'exécution des travaux sont-ils raisonnables ?			
7-Les délais d'exécution sont-ils respectés ?			
L'exploitation des engins			
8-Disposez vous des informations relatives aux navires et à sa cargaison ?			
9-Ces informations vous parviennent-elles suffisamment à l'avance ?			
10-Chaque sortie d'engins est-elle matérialisée par un bon de sortie ?			
11-Si oui le bon de sortie est-il -Pré numéroté -Signé par un responsable -est-il archivé physiquement			

12-Est-il possible que les conducteurs utilisent les engins sans justification ?			
13-Disposez vous d'un logiciel qui gère la situation journalière des engins ?			
Le suivi des engins			
14-Le tonnage manipulé est-il toujours décompté par shift/équipe ?			
15-Existe-t-il des visas sur les documents indiquant que les contrôles sont effectués ?			
La disponibilité des engins			
16-Avez vous un manque en matière d'engins ?			
17-Dans le cas d'un manque quelle sera la solution ? -Une nouvelle acquisition <input type="checkbox"/> -Utilisation d'engins du client <input type="checkbox"/>			
La compétence des employés			
18-Le recrutement des employés passe-t-il par un test ?			
19-Le personnel de la DCL est doté des formations ?			
20-Si oui est-elles suffisantes ?			
21-Les formations se font en suivant : Un programme <input type="checkbox"/> Aléatoirement <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/>			
22-Les moyens humains et matériels sont-ils suffisants ?			
23-Existe-t-il des règles qui gèrent la sécurité ?			

24-Si oui les personnels appliquent-ils ces règles ?			
--	--	--	--

Merci beaucoup d'avoir répondu à ce questionnaire

Annexe 08 : Check-list

 مؤسسة ميناء الجزائر ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER	DIRECTION CENTRALE LOGISTIQUE BUREAU DES METHODES CHECKLIST ENTRETIEN PREVENTIF 2000 HEURES Reachstacker TEREX T45	 مؤسسة ميناء الجزائر ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER
Etablit Par :		

Demande de travail N°:

Date d'arrêt prévue :

Période de Réalisation : 01 Jour

Désignation	Marque	Matricule	Modèle	Tonnage	N° Serie	Compteur Horaire	Année D'acquisition

PAGE : 1/2

Compartiment	N°	Travaux a Réaliser	Réalisation		Ref	OBS
			Oui	Non		
Moteur	01	Vidange l'huile moteur + remplissage				
	02	Remplacer (01) filtre a l'huile Modèle 1			2V477556	
	03	Remplacer (02) filtre a l'huile Modèle 2			2V477836	
	03	Remplacer du filtre du reservoir du gasoil			2V2099867	
Transmission	04	Vidange l'huile transmission + remplissage				
	05	Remplacer (02) filtres a l'huile de transmission				
	06	Calibrage de transmission				
	07	Lavage et nettoyage de la boite de la boite vitesse				
Radiateur	08	Lavage et nettoyage du radiateur				
Système de Freinage	10	Remplacer élément filtrant de système de freinage				
	11	Remplacer filtre reniflard du reservoir d'huile frein				
Hydraulique	12	Vidange du réservoir d'huile hydraulique				
	13	Remplacer filtre a l'huile du reservoir hyd				
	14	Remplacer filtre à air				
	15	Remplacer du filtre à l'huile des pompes hyd				
Spreader	16	Vidange l'huile du groupe d'engrenage de rotation 5L			SAE 85W-90	
	17	Vidange l'huile unité de freins				
	18	Graissage de la douille de serrure tournante				
	19	Graissage des joints à rotule du vérin serrure tournante				
	20	Graissage des joints à rotule du vérin de déplacement				
	21	Graissage des joints à rotule du vérin d'extension				
	22	Graissage de la barre centrale				
	23	Graissage du bras mobile				
	24	Graissage de la goupillr de blocage du vérin				
	25	Graissage de la sellette d'attelage de rotation				
	26	Graissage du vérin d'oscillation latérale				
	27	Vérification de l'absence de fuite d'huile au tuyaux et vérins				
	28	Lavage spreader				

Annexe N°9 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire est destiné aux responsables du département maintenance préventive ainsi que les responsables du bureau méthode. Il a pour but d'augmenter la performance et d'améliorer la conception du système de contrôle interne au niveau de la direction centrale logistique.
Ce questionnaire ne va prendre que quelques minutes de votre temps.

-Le poste occupé:

-Quel est le nombre d'années d'expérience que vous avez dans ce métier ?

Les questions	Réponse Oui/Non	Observations
Les procédures de maintenance préventive		
1- Existe-il une procédure de maintenance préventive? est-elle respectée ?		
2- Le personnel est-il satisfait de ces procédures ?		
3- Les taches incompatibles au sein de ce processus sont elles séparées ?		
La programmation des engins		
4- Disposez vous d'un programme de maintenance préventive?		
5- Est ce que le programme de la maintenance préventive établit se fait en collaboration avec le département exploitation ?		
6- L'envoi des bons et documents entre ce bureau et les autres structures est-il fait par : <ul style="list-style-type: none"> • Courrier <input type="checkbox"/> • Fax <input type="checkbox"/> • Sur place <input type="checkbox"/> 		
7- Disposez vous de manuels : -d'entretien et de réparation -de pièce de rechange		

L'exécution des travaux		
8- Les délais de réparation admis sont ils respectés ?		
9- A l'issue de chaque réparation, les essais de bon fonctionnement sont ils effectués ?		
10- Établissez vous des diagnostic complémentaires ?		
11- Les délais de réparation admis sont ils respectés ?		
Le suivi des travaux		
12- Les délais de réparation admis sont ils respectés ?		
13- A l'issue de chaque réparation, les essais de bon fonctionnement sont ils effectués ?		
14- Établissez vous des diagnostic complémentaires ?		
15- Les délais de réparation admis sont ils respectés ?		
Les outils informatiques		
16- Disposez vous de logiciels qui gèrent la situation journalière des engins ? -Si oui lequel ?		
17- Disposez vous des outils informatiques ?		
18-Disposez vous d'un réseau informatique ?		
La disponibilité des moyens		
19- Les moyens humains et matériels sont-ils suffisants ?		
20- La demande de toutes les pièces de rechange est elle satisfaite dans les délai requise ?		
21-Les infrastructures sont-ils conformes aux normes?		
22-Les ateliers sont-ils dotés des moyens nécessaires pour la prise en charge des engins ?		
Le recrutement		
23-Le recrutement des employés passe-t-il par un test :		
Écrit <input type="checkbox"/>		
Orale <input type="checkbox"/>		
25-Pensez-vous que cette entreprise adopte une stratégie efficace concernant le recrutement des employés ?		

Les formations		
26- Le personnel de la DCL est doté des formations ?		
27- Si oui est-elles suffisantes ?		
Le suivi des travaux		
28- À l'issue de chaque réparation, les essais de bon fonctionnement sont-ils effectués ?		
29-Etablissez -vous un bon de remise en service après l'exécution de chaque opération ?		

Merci beaucoup d'avoir répondu à ce questionnaire