



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU.
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTIONS.
DEPARTEMENT DES FINANCES ET COMPTABILITES



Mémoire de Master

Option : comptabilité et audit.

Thème :

**L'évaluation du système de contrôle interne d'une Entreprise Publique.
Cas : NAFTA de TIZI-OUZOU.**

Réalisé par :

- Mlle DAHMOUN Lylia.
- Mlle FERROUK Melissa.

Dirigé par :

- Mme DOUICI-HACHEMI Naima.
- Mme BOUZAR Henia.

Devant le jury composé de :

- **Président** : Mme BOURAIB Rafika, MAA, UMMTO.
- **Examineur** : Mr DRALI Nabil, MAA, UMMTO.
- **Rapporteur** : Mme HACHEMI NAIMA, MCB, UMMTO.



Promotion

2024 / 2025

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Dieu le Tout-Puissant de nous avoir accordé la santé, la force et la volonté nécessaires pour entreprendre et mener à bien ce mémoire.

*Nous exprimons notre profonde reconnaissance à Madame **DOUCI-HACHEMI Naima**, qui a accepté de diriger ce travail. Nous lui exprimons nos profonds remerciements pour sa patience, sa disponibilité, ses conseils avisés, ainsi que pour ses remarques constructives et ses orientations précieuses tout au long de cette période. Qu'elle trouve ici l'expression de notre sincère gratitude.*

*Nous adressons également nos vifs remerciements aux membres du jury, Madame **BOURAIB RAFIKA** et Monsieur **DRALI NABIL** qui nous ont fait l'honneur d'évaluer ce travail. Nous leur sommes profondément reconnaissants pour l'attention portée à notre mémoire.*

*Nous souhaitons également remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise **NAFTAL**, et tout particulièrement à Madame **BOUZAR Henia**.*

*Nos pensées reconnaissantes vont à l'ensemble de nos enseignants pour leur engagement, leur patience et la passion avec laquelle ils nous ont transmis leurs connaissances tout au long de notre parcours. Nous tenons à exprimer une reconnaissance toute particulière à Mr **OUSSAID Aziz**, Mr **DRALI Nabil**, Mr **AMIAR Hacene**, et Mme **SAHAB Zohra** qui ont toujours été présents à nos côtés. Leur soutien, leurs encouragements et leurs conseils précieux ont été pour nous une aide précieuse, tant sur le plan académique que personnel.*

Enfin, nous exprimons toute notre gratitude à celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Une pensée toute particulière va à nos chers parents, pour leur soutien inconditionnel, leur patience et leur amour, qui ont été pour nous une source constante de motivation.

Dédicace



*Je tiens à remercier chaleureusement **mon binôme Melissa**, qui a été exceptionnelle tout au long de cette période. Sa rigueur, son sérieux et sa bonne humeur ont fait de cette collaboration un véritable plaisir.*

*Je remercie du fond du cœur **ma mère Ouahiba** et **ma grand-mère maternelle Mani**. Leurs douaaas, leur présence discrète mais pleine de force, ont été un vrai soutien face au doute. Leur amour sincère et constant, m'a accompagné tout au long de ce parcours, même dans les moments les plus difficiles. Je leur dois énormément.*

*À **mon père Smail**, sa confiance et ses encouragements m'ont aidée à avancer et à surmonter les difficultés, Il a cru en moi avant même que je croie en moi-même et je lui en suis reconnaissante. Je remercie également **mon frère Ouassil**, merci d'avoir su apaiser mon stress malgré ton propre bac à préparer ; je te souhaite de réussir brillamment et de dépasser tout ce que j'ai pu accomplir.*

*Bien évidemment, je n'oublie pas **mes amis**, compagnons de route fidèles, qui ont su, chacun à leur manière, alléger le poids des jours, partager les doutes, mais aussi les rires et les victoires. Leur présence a été plus que précieuse, et leur soutien, inestimable.*

Lylia



Dédicace



Avec une profonde gratitude, je dédie ce travail à toutes les personnes chères à mon cœur, qui m'ont inspiré, soutenu et encouragé tout au long de ce parcours.

À mon cher père Ali et ma tendre mère Fariza, Votre amour inconditionnel, vos sacrifices silencieux, votre soutien constant et votre foi en moi ont été la lumière guidant chacun de mes pas. Rien n'aurait été possible sans vous. Merci pour tout ce que vous êtes.

À mon grand frère, mes sœurs, ma tante Lydia et mon oncle Ghiles merci pour votre affection, votre soutien et vos paroles bienveillantes. Votre présence a toujours su apaiser mes doutes et raviver mon courage, que ce soit dans les moments d'incertitude ou de joie. Je mesure chaque jour la chance de vous avoir à mes côtés.

À mes amis et plus particulièrement ma précieuse binôme Lylia, merci pour votre écoute, votre bienveillance, vos conseils et votre soutien fidèle dans les moments les plus décisifs. Vous avez été des compagnons de route inestimables dans cette aventure.

A toute ma famille et à Mokrane, qui en fait pleinement partie, une pensée pleine d'amour pour mes grands-parents bien-aimés, Leur souvenir m'accompagne chaque jour avec force et douceur.

Melissa



Liste des figures.

Liste des figures :

Chapitre I : Contrôle interne : revue et littérature.

Figure N° 01 : Schéma de COSOI Les éléments du contrôle interne	10
Figure N°02 : Schéma de COSOII Les éléments du contrôle interne	11
Figure N°03 : Les limites du contrôle interne.....	23
Figure N°04 : Schéma illustre la principale distinction entre le contrôle interne et l’audit interne.....	28

Chapitre III : Le contrôle interne au sien de l’entreprise NAFTAL.

Figure N° 01 : évaluation des ventes totales de l’entreprise.....	75
Figure N°02 : évaluation des ventes des carburants.....	76
Figure N°03 : évaluation des ventes des butanes.....	78
Figure N°04 : évaluation des ventes des lubrifiants.....	79

Liste des tableaux.

Liste des tableaux :

Chapitre I : Contrôle interne : revue et littérature.

Tableau N°01 : Les 17 Principes.....15

Tableau N° 02 : La différence entre le contrôle interne et l’audit interne26

Chapitre II : Evaluation du système contrôle interne : aspect global.

Tableau N° 01 : L’échelle sémantique différentielle.....48

Tableau N° 02 : Exemple questionnaire du contrôle interne (ventes-clients)54

Chapitre III : Le contrôle interne au sien de l’entreprise NAFTAL.

Tableau N°01 : Les ventes totales de l’entreprise.....75

Tableau N° 02 : les ventes des carburants.....77

Tableau N°03 : les ventes des butanes.....78

Tableau N°04 : les ventes des lubrifiants79

Liste des abréviations

Liste des abréviations.

CI : Contrôle interne.

AI : Audit interne.

SCI : Système de contrôle interne.

DCI : Dispositif de contrôle interne.

INTOSAI : International Organization of Supreme Audit Institutions.

ERDP : Entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers.

CLP : Carburant Lubrifiant Pneumatique.

GPL : Gaz de pétrole Liquéfié.

AVM : Aviation marine.

TM : Tonne métrique.

Sommaire

Sommaire.

Introduction générale01

CHAPITRE I : Contrôle interne : revue et littérature.

Introduction.....04

Section 01 : Contrôle interne : définitions et contenus.....05

Section 02 : Audit interne et contrôle interne : Divergence et complémentarité.....23

Conclusion.....30

CHAPITRE II : Evaluation du système contrôle interne : aspect global.

Introduction.....31

Section 01 : La méthodologie et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne et les procédures de son évaluation.....32

Section 02 : Les modalités et la nécessité d'évaluation du dispositif du contrôle interne.....46

Conclusion.....62

CHAPITRE III : Le contrôle interne au sien de l'entreprise NAFTAL.

Introduction.....63

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise NAFTAL.....64

Section 02 : Evaluation du système de contrôle des ventes.....73

Section 03 : Résultat d'évaluation du dispositif de contrôle interne.....90

Conclusion.....95

Conclusion Générale.....96

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières.

Introduction générale

Introduction générale.

Une entreprise est un ensemble de moyens matériels, financiers et humains regroupés pour atteindre des objectifs stratégiques, notamment la maximisation des profits. Cependant, elle évolue dans un contexte marqué par les effets croissants de la mondialisation, de la pression concurrentielle intense, et des avancées technologiques. Ces facteurs exigent des entreprises une performance accrue et une adaptation constante pour assurer leur pérennité et leur compétitivité. L'ouverture internationale et la mondialisation des marchés imposent ainsi aux organisations de se conformer aux exigences de performance et de gouvernance. Dans ce cadre, les dirigeants doivent s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de leur organisation afin de garantir sa survie et d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

L'audit interne joue un rôle clé dans cette dynamique en permettant aux dirigeants d'ajuster leurs méthodes de gestion et de s'assurer que les informations nécessaires à la prise de décision soient rapides, fiables et pertinentes. Par ailleurs, le contrôle interne se présente comme un système intégré visant à garantir la fiabilité de l'information financière, l'efficacité des opérations et la conformité aux lois et règlements.

Cependant, en Algérie, la mise en œuvre de l'audit et du contrôle interne se heurte à plusieurs obstacles. Parmi ceux-ci, on note la méfiance des dirigeants vis-à-vis du contrôle, le manque d'indépendance de la fonction d'audit interne ainsi que des déficits en communication et en compétences. Ces contraintes limitent l'efficacité de ces mécanismes dans la gouvernance des entreprises.¹

Pour surmonter ces difficultés, il est impératif que les auditeurs internes disposent d'un niveau de compétence élevé et qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée à leur organisation. Ils doivent être perçus comme des partenaires stratégiques contribuant à l'amélioration continue des processus. Le contrôle interne, en particulier, revêt une importance cruciale dans la maîtrise des risques, l'optimisation des processus, et l'assurance de la conformité réglementaire. En identifiant, en évaluant et en gérant les risques, le contrôle interne garantit la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en améliorant l'efficacité de ses opérations. Avec l'augmentation de la complexité et du volume des opérations, notamment dans un contexte de forte concurrence, le contrôle interne prend une place de plus en plus centrale dans l'organisation des entreprises publiques.

¹ Messai.M, « L'audit interne dans les organismes publics : une fonction à instaurer et une valeur à ajouter » disponible en ligne, consulté le 18/12/2024.

Problématique :

Dans le but de mettre en pratique le sujet de l'évaluation du système de contrôle interne d'une entreprise publique une question principale sera posée :

Comment évaluer le système de contrôle interne afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de garantir la conformité dans une entreprise publique ?

- **Hypothèse 01 :**

Un système de contrôle interne bien défini et conforme aux normes internationales, comme le modèle du COSO, peut conduire à une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle d'une entreprise publique.

- **Hypothèse 02 :**

L'évaluation régulière et approfondie du système de contrôle interne, permet d'identifier les dysfonctionnements et les failles dans les processus, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise publique à maîtriser ses risques et à atteindre ses objectifs stratégiques.

- **Méthodologie de recherche :**

En cohérence avec la thématique choisie et la problématique ainsi que les hypothèses posées, nous avons opté pour une démarche méthodologique descriptive et analytique.

En effet, il s'agit d'une démarche axée sur deux points :

- Une recherche documentaire (ouvrages, articles ; sites web, thèse ...) nous a permis de cerner ce corpus théorique, à savoir la rédaction et l'argumentation du premier et deuxième chapitre.
- Sur la base de deux questionnaires, un adressé à l'entreprise NAFTAL et l'autre à un échantillon de clients, nous avons pu collecter le maximum d'informations et de données.

L'analyse et discussion des résultats nous a laissé répondre à la problématique de cette recherche et de confirmer les hypothèses posées au départ.

- **Structure du mémoire :**

Pour mener à bien notre travail et afin de répondre à la problématique précédente, nous avons organisé notre mémoire en deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Le premier chapitre intitulé « contrôle interne : revue littérature » explore les fondements conceptuels et théoriques du contrôle interne et également la distinction et la complémentarité entre le contrôle interne et l'audit interne.

Le chapitre II intitulé de « Evaluation du système contrôle interne : aspect global », il se concentre sur le contexte général de l'évaluation du contrôle interne, en abordant les méthodologies, les outils et les démarches permettent de mesure son efficacité.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à notre cadre pratique, en premier lieu, nous présentons l'entreprise NAFTAL et l'objet de notre étude de cas. Ensuite, nous procédons à l'évaluation des ventes. A travers, des outils d'analyse et de données de terrain, ce chapitre met en évidence les forces et faiblesses du dispositif en place et formule des recommandations concrètes pour son amélioration.

Notre travail sera achevé par une conclusion générale dont nous allons confirmer les hypothèses posées par cette recherche.

Chapitre I :
Contrôle interne :
Revue littérature

Introduction.

Le contrôle interne est un système qui a évolué au fil du temps pour aider les entreprises à mieux gérer leurs activités. Il leur permet de mieux maîtriser les risques, d'assurer leur bon fonctionnement et d'améliorer leurs performances, grâce à ses outils et aux ressources fondamentaux mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Cependant, le contrôle interne ne fonctionne pas de manière autonome. Son efficacité doit être évaluée régulièrement afin de garantir sa capacité à répondre aux enjeux stratégiques et aux exigences de gouvernance de l'entreprise. C'est dans ce cadre que l'audit interne intervient, en tant que fonction indépendante et objective, il évalue la performance du système de contrôle interne, identifie ses failles et propose des recommandations adaptées pour l'améliorer.

Contrairement au contrôle interne, qui est intégré de manière continue aux processus opérationnels, l'audit interne est une activité ponctuelle qui intervient a posteriori pour examiner et perfectionner ces mécanismes. Cette complémentarité est essentielle pour garantir un cadre de gouvernance solide et une gestion efficace des risques. Le contrôle interne met en place des mesures préventives, tandis que l'audit interne apporte un regard critique pour évaluer leur efficacité et leur adéquation.¹

Pour une explication plus approfondie, le chapitre suivant débutera par un aperçu sur l'évolution du contrôle interne, ses composants et moyens ainsi que ses objectifs, et met en lumière la relation qu'il entretient avec l'audit interne afin d'en tirer les différences et le rôle de ce dernier dans l'évaluation du système du contrôle interne.

¹ IFACI, *Bases et pratiques courantes de l'audit interne : « Le contrôle interne », synergie et développement*, Paris, IFACI.

Section 1 : Le contrôle interne : définition et contenus.

Le contrôle interne est un élément essentiel de la gouvernance des organisations. Il garantit la fiabilité des informations, la conformité aux réglementations et l'optimisation des ressources. Son rôle a évolué au fil du temps, passant d'une simple fonction de surveillance comptable à un véritable outil stratégique de gestion des risques et d'optimisation des performances. S'appuyant sur des cadres de référence internationaux et des normes spécifiques, il vise à prévenir les fraudes, à sécuriser les actifs et à renforcer la transparence des opérations.

Dans cette section, nous examinerons l'évolution historique du contrôle interne en retraçant son développement depuis ses origines jusqu'à sa formalisation moderne à travers des définitions établies par des organismes de référence. Nous étudierons ensuite ses composantes essentielles et les moyens déployés pour garantir son efficacité. Enfin, nous aborderons ses objectifs, son importance croissante au sein des organisations et ses limites, afin de mieux comprendre son rôle dans la maîtrise des risques et l'amélioration de la gouvernance.

1.1 Genèse et définitions du contrôle interne :

1.1.1 Genèse et évolution :

La traduction littérale de l'expression francophone contrôle interne en anglo-saxonne signifie « the internal control » ou « business control », dans lequel le verbe « to control » signifie conserver la maîtrise de la situation. Alors que, en français le mot « contrôle » compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer. (BENARD.F,Al, 2010).

Les contrôles internes trouvent leur origine dans l'histoire ancienne de la comptabilité. Le développement de la vie sociale, en particulier la formation d'États et de royaumes où il fallait percevoir des impôts, exigeait de l'endurance pour la comptabilité et le calcul. Ce besoin est à l'origine de la comptabilité. Les anciens ont compris depuis longtemps que de bons systèmes d'information sont utiles, mais aussi une bonne gestion financière.

Henry Fayol, l'ingénieur qui avait occupé, le poste de directeur générale d'une grande entreprise minière et de métallurgie en 1888, avait déjà montré les insuffisances de la fonction administrative et l'organisation au sein d'une entreprise. Ainsi en 1916, Fayol précise que le mot administrer signifie : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.

Nous constatons donc que le contrôle interne est un concept ancien qui a évolué avec les changements de l'environnement économique et réglementaire pour s'adapter aux organisations d'aujourd'hui. En 1977, l'Institut des Experts Comptables introduit la première définition du contrôle interne, très proche de la vision aujourd'hui largement diffusée à l'échelle internationale et qui a donné lieu à la publication de grandes normes. (Disponible sur le site)².

Par la suite, aux États-Unis, la « Treadway Commission » a créé un groupe de travail en 1992 pour établir de nouvelles méthodes de contrôle interne. Cette approche est connue sous le nom de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Quelques années après le lancement de ce dernier, et à la suite des scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines au début des années 2000, les législateurs américains ont attribué les difficultés à des systèmes de contrôle interne inadéquats dans les entreprises concernées.

C'est pourquoi, afin d'améliorer la transparence financière, les États-Unis ont adopté en 2002 la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX), qui s'applique aux sociétés cotées américaines et à leurs filiales. La loi impose spécifiquement à la direction générale d'assumer la responsabilité des procédures d'élaboration de l'information comptable et financière.

Un an plus tard, le législateur français a emprunté une voie similaire en instaurant la loi sur la sécurité financière (LSF) le 1er août 2003, incitant ainsi les entreprises à faire preuve d'une plus grande transparence envers les tiers. Cette législation a notamment imposé aux sociétés anonymes l'obligation de produire un rapport sur le contrôle interne, supervisé par le président du conseil d'administration ou de surveillance. Un rapport du commissaire aux comptes était également prévu pour accompagner ce rapport. Toutefois, en dépit de l'adoption de cette loi, aucun cadre normatif n'était suggéré pour répondre à ces problèmes. Un groupe de travail a été chargé par l'Autorité des marchés financiers d'ajuster un cadre de contrôle interne pour les entreprises françaises sous la loi du 1er août 2003. Dans le rapport qu'il a présenté le 22 janvier 2007.

1.1.2 Définitions :

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et généralement attribuées à des organismes professionnels dans le domaine de la comptabilité.

² <https://www.lacademie.info> consulté le 11/02/2025.

- En 1977 le conseil de l'ordre des experts comptables français a défini le contrôle interne comme suit : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instruments de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci » (RENARD.J,2006, p34).
- En 1978 le consultative committee of accountancy de Grande Bretagne (CCOA) a défini ce dernier comme suit « le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mise en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude de l'état complet des informations enregistrées » RENARD.J ,2013, p117).
- Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes français (CNCC) en 1987 « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, à fin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent » (GRAND.B, VERDALLE.B ,1999, P63).
- Selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI)⁷ « Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une entreprise permettant à une organisation d'atteindre des objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Les informations sont ainsi fiables, les lois et le règlement et les directives de l'organisation sont respectés » (THIERY-DBUISSON. S, 2004, p53).
- Selon le référentiel COSO : « Le contrôle interne est défini comme un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, et la conformité aux lois et règlements ». (HAMZAOUI. M, 2008, p80).
- Selon le référentiel Autorités des Marchés Financiers (AMF) : En 2007, la définition du contrôle interne de l'Autorité des Marchés Financiers a synthétisé les définitions des référentiels du contrôle interne. Selon l'AMF, le contrôle interne est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société, qui :

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

De ces définitions nous pouvons conclure que le contrôle interne est en effet, un groupement de moyens, de pratiques, de méthodes et d'assurances que l'entreprise combine et met en œuvre afin de réaliser ses objectifs optimaux tant sur le plan financier qu'humain. Le contrôle interne offre les sécurités nécessaires à une bonne définition de la stratégie de l'entreprise. Enfin, le contrôle interne apporte des assurances à l'entreprise quant à sa survie sur le marché, et à la maîtrise des risques auxquels elle pourrait y être confrontée.

1.2 Les types du contrôle interne :

Le contrôle interne repose sur quatre types, ces derniers permettent à l'organisation de renforcer la fiabilité de son système de gestion des risques, améliorer la transparence et assurer une meilleure gouvernance de ses opérations (CHEKROUN.M, 2013, p 145 disponible sur le site)³:

1.2.1 Le contrôle directif : Le contrôle directif, est une méthode de gestion d'entreprise qui vise à garantir une gestion efficace et à assurer l'atteinte des objectifs fixés. Ce modèle de gestion s'appuie sur des mécanismes stratégiques qui supervisent, motivent et guident le personnel dans l'accomplissement de ses tâches. En favorisant une meilleure orientation des actions, ce type de contrôle contribue à l'amélioration continue des performances organisationnelles.

1.2.2 Le contrôle préventif : ce type de contrôle vise à anticiper et à empêcher l'apparition des erreurs, fraudes et anomalies avant qu'elles ne se produisent. Il repose sur la mise en place de règles, procédures et dispositifs de sécurité.

³ CHEKROUN.M, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du SC » Thèse doctorat en science de gestion, l'université Abou-Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013, p 145 disponible sur le site, consulté le 25//02/2025.

1.2.3 Le contrôle détectif : ce contrôle intervient au moment où une anomalie, erreur ou fraude se produit qui n'a pas pu être empêché par le contrôle préventif, afin d'y remédier grâce à des mécanismes de surveillance et d'alerte tels que l'audit des transactions et les rapprochements bancaires en encore les outils de surveillance automatique.

1.2.4 Le contrôle correctif : ce contrôle fait référence aux procédures mises en œuvre pour résoudre les problèmes identifiés lors du contrôle détectif. Son objectif est d'apporter des corrections pour limiter la récurrence des incidents et d'atténuer l'impact des menaces sur le déroulement des opérations.

1.3 Les composants et les moyens :

Le contrôle interne repose sur un ensemble de ressources (moyens) et composants (outils) qui assurent son efficacité au sein des organisations. Les moyens constituent les ressources générales mises en œuvre, tandis que les outils représentent les instruments spécifiques utilisés pour la mise en œuvre des procédures de contrôle.

1.3.1 Les composants du contrôle interne :

Compte tenu de la nécessité de mettre en place un SCI au sein des entreprises, afin de garantir la régularité, la transparence et la fiabilité de leurs opérations financières et opérationnelles réalisées dans le cadre de leurs activités. Ce dispositif vise à prévenir et à détecter les erreurs, les fraudes et les dysfonctionnements qui pourraient porter atteinte à l'organisation.

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Ces composantes sont les suivantes (HAMZAOUI.M, 2008, P138) :

- Environnement de contrôle.
- Évaluation des risques.
- Activités de contrôle.
- Information et communication.
- Pilotage.

Ces composantes conviennent à toutes les entreprises, mais leurs mises en œuvre peuvent en effet différer selon leur taille et leurs secteurs d'activité, comme le préconise le référentiel COSO.

Faut savoir que, le référentiel COSO a connu 3 évolutions et a été repris afin de mieux s'adapter à l'environnement économique et réglementaire. Sa première apparition en 1992, dont la mission est d'aider les entités à développer un leadership améliorant le contrôle interne, la gestion des risques, la gouvernance et la dissuasion de la fraude leur permettant ainsi d'améliorer leurs performances.

Le COSO I définit le contrôle interne de la manière suivante : « le contrôle interne est un procédé, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations en vigueur. »

Comme le montre la figure n°1, le COSO I retient 5 éléments primordiaux et jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités :

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

Figure 1: Schéma de COSO I (les éléments du contrôle interne)



Source : SCHICK.J, et Al « Audit interne et référentiel des risques », Ed DUNOD, PARIS, 2002 Page 18 et 19.

Ultérieurement, en réponse à l'analyse du contexte économique devenu plus incertain et à l'émergence de la gouvernance d'entreprise, qui exige une plus grande transparence de la

part des dirigeants. En 2005, le comité a élargi son champ de réflexion et a développé une nouvelle norme, intitulée « Enterprise Risk Management » ou COSO II. Celle-ci vient s'ajouter à la première sans la remplacer, mais plutôt en mettant davantage l'accent sur la gestion des risques.

Le COSO I se positionne donc comme un cadre de contrôle interne, tandis que le COSO II est davantage axé sur la gestion des risques. En réalité, tout repose sur l'idée que sans une gestion intégrale et réfléchie des risques, il est impossible de contrôler ses activités et de réaliser ses objectifs.

Selon la norme COSO II : « Le contrôle interne est schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes principales indépendantes qui déclinent ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure n°02 »

Figure 2: Schéma de COSO II (les éléments du contrôle interne).



Source : SCHICK, J. et al., op.cit. 2002 Page 18 et 19.

1.3.1.1 Environnement de contrôle :

Est l'ensemble de normes, processus et procédures qui sont le fondement même du système. La culture d'entreprise est un élément clé du système de contrôle, car elle influence le degré de sensibilisation des employés à l'importance du contrôle interne. Elle sert de support à

l'ensemble des autres composantes du système en favorisant la discipline et l'organisation. Mettre en place un environnement de contrôle représente la première étape dans la réalisation d'un système de contrôle interne. Elle est une condition primordiale à son efficacité et à sa pérennité.

Les principaux éléments de l'environnement de contrôle sont :

- **Conseil d'administration :**

Par ses activités de surveillance, le conseil d'administration est largement impliqué dans le CI. Il est ainsi tenu d'assurer que les procédures internes garantissent l'honnêteté des comptes de la société, fréquemment, les constatations faites sont communiquées à l'ensemble général des actionnaires.

- **Management (direction) :**

La direction est responsable de toute activités de l'entité, y compris de son système de contrôle interne. Cette responsabilité signifie qu'il doit s'assurer qu'il existe un environnement de contrôle positif, il devra donner l'exemple à travers des principes de conduite qui influencent les facteurs relatifs à l'environnement de contrôle et aux autres composantes du contrôle interne.

- **Comité d'audit :**

Le comité d'audit a une position privilégiée, il dispose des pouvoirs nécessaires pour interpellé la direction sur la manière dont elle s'acquitte de ses responsabilités en matière d'information financière et pour s'assurer que les recommandations sont mises en œuvre.

- **Intégrité et éthique :**

Tous les employés doivent travailler conformément aux lois et réglementation qui s'appliquent à leur travail, ils doivent connaître leur rôle.

- **Structure organisationnelle :**

Les responsabilités sont clairement définies dans la structure organisationnelle en fonction des ressources et des systèmes d'information appropriée, des procédures ou méthodes de travaux, des outils et des pratiques appropriées.

1.3.1.2 Evaluation et gestion des risques :

Le risque est défini comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs » (PWC & IFACI ,2014, P13).

L'entreprise doit être en mesure d'identifier les risques auxquelles elle est exposée et de mettre en place les méthodes nécessaires pour les maîtriser. A cette fin il est essentiel de regrouper les éléments de prise de décisions. Les étapes préconisées se présente comme ceci :

- a) Identification des risques.
- b) Évaluation des risques.
- c) Traitement des risques.
- d) Contrôle des risques.

a) Identification des risques :

Les risques encourus par l'entité proviennent principalement des activités exercées, de ce fait, la première phase de ce mécanisme consiste à l'analyse des menaces internes (problèmes organisationnels, erreurs humaine, défaillances techniques) et externe (risques économiques, réglementaires, concurrentiels) susceptible d'affecter l'entreprise.

Dans ce contexte, une importance est accordée à la documentation des procédures ce qui permet une présentation claire et transparente.

b) Evaluation des risques :

Tous les risques ne sont pas égaux et toutes les entreprises ne sont pas exposées de la même manière à ces derniers, par conséquent, chaque risque identifié doit faire l'objet d'une analyse en fonction de son impact potentiel sur l'organisation et de sa probabilité de se produire. Cette analyse permet d'évaluer les risques à l'aide de différents outils afin de pouvoir classer chaque menace selon son niveau de gravité et sa fréquence de survenance.

Bien que cette étape ne soit pas obligatoire et est assez longue, l'établissement de la criticité permet de classer les risques en fonction de leurs importances.

c) Traitement des risques :

Après avoir évalué les risques, il est important de les classer par niveau de gravité. Cette classification permet de cibler les ressources et les efforts sur les risques les plus menaçants sur l'organisation. Lors de la mise en place du contrôle interne, quatre stratégies de gestion des risques sont possibles : éviter les risques, les réduire, les transférer, ou les partager et les accepter.

d) Contrôle des risques :

Pour réduire l'impact des risques, il faut définir des plans d'action adaptés. Ces mesures peuvent être préventives (renforcement des contrôles, formations, amélioration des processus) ou correctives (plan de continuité d'activité, assurance, diversification des fournisseurs). L'objectif est de réduire les risques auquel l'organisation peut faire face.

1.3.1.3 Activité de contrôle :

Il s'agit des mesures mises en place pour permettre à chacun de gérer ses activités, de surveiller ses risques, de prévenir les erreurs, et plus généralement d'atteindre les objectifs des entreprises.

Ces contrôles peuvent être répartis en trois groupes :

- a) **Les contrôles globaux** : ils contribuent à assurer leurs bons fonctionnements, parmi ces contrôles : la gestion de la sécurité (bases de données et applications dont seules les personnes autorisées y ont accès) et la sécurité logique (ensemble de mesures et de moyens mis en place pour protéger les systèmes d'informations et doit être alignée avec la sécurité physique).
- b) **Les contrôles applicatifs** : Ils concernent le traitement des transactions, qu'il soit automatisé ou manuel. Parmi ces contrôles, on peut citer le contrôle de cohérence (rapprochement), qui permet de détecter les erreurs de saisie en comparant automatiquement les montants saisis manuellement à un total de contrôle.
- c) **Les contrôles physiques** : Dans le cadre de la gestion des risques, il est nécessaire d'assurer la sécurité physique des équipements, des stocks, des liquidités et autres actifs doit être assurée. Il est également essentiel de procéder à des inventaires périodiques des biens et de comparer les résultats de l'inventaire physique aux montants comptabilisés.

1.3.1.4 L'information et la communication :

C'est l'élément essentiel du dispositif du contrôle interne. La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle. Il est essentiel que les employés saisissent leurs rôles qui leurs a été confié au sein du SCI et soient capables de transmettre les informations pertinentes. Si la personne concernée n'est pas correctement informée de ses risques, elle ne sera jamais en mesure de mettre en place un système de contrôle interne performant.

De plus, une communication efficace avec les partenaires externes, tels que : clients, fournisseurs, autorités de régulation ou actionnaires, est également essentielle. Ainsi, afin d'assurer une communication efficace, la direction doit mettre en place des méthodes et outils appropriés : les guides de procédures, les panneaux d'information, les enregistrements vidéo et les actions de gestion vis-à-vis des employés.

1.3.1.5 Le pilotage :

Le pilotage est un outil qui peut contribuer à renforcer la réactivité du SCI. Car il est considéré comme une démarche permettant la mise en œuvre de ce dernier, de superviser les traitements des risques et à mobiliser des professionnels compétents (auditeurs, consultants, etc.). Les opérations de pilotage permettent de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement et impliquent l'évaluation critique par le personnel approprié de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et la façon dont sont prises les mesures nécessaires. Elles couvrent tous les domaines de l'entreprise allant parfois jusqu'aux sous-traitants.

Ce suivi prend soit la forme de contrôle intégré aux activités d'exploitation de l'entreprise permettant une réaction immédiate face aux évolutions, soit la forme de contrôle additif à posteriori. La combinaison des deux permettra d'assurer que le système de contrôle interne conserve toute son efficacité dans la mesure où la deuxième forme peut être l'occasion de déterminer si les opérations courantes de pilotage continuent d'être efficaces.

La version la plus récente du référentiel COSO, publiée en mai 2013, a été conçue pour répondre à la complexité croissante de l'environnement des affaires. Elle introduit 17 principes explicites (voir le tableau N°1) et élargit le champ d'application du COSO au-delà du domaine financier et comptable. Cette révision, tout en conservant les fondements établis de la version précédente, à savoir la définition, les cinq composantes et les critères d'évaluation, a pour objectif d'en renforcer la pertinence et l'applicabilité.

Tableau 01 : (Les 17 principes).

	<ol style="list-style-type: none">1. L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques2. Le conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Environnement de contrôle	<p>fonctionnement du système de contrôle interne.</p> <p>3. La direction, agissant sous la surveillance du conseil d'administration, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.</p> <p>4. L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.</p> <p>5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.</p>
Evaluation des risques	<p>6. L'organisation spécifie les objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés aux objectifs.</p> <p>7. L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre de responsabilité et elle procède à leur analyse de façon à déterminer les modalités de gestion des risques appropriées.</p> <p>8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.</p> <p>9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.</p>

Activité de contrôle	<p>10. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.</p> <p>11. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle général en matière de système d'information pour faciliter la réalisation des objectifs.</p> <p>12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de directives qui précisent les objectifs poursuivis et de procédures qui mettent en œuvre ces directives.</p>
Information et communication	<p>13. L'organisation obtient ou génère puis utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne</p> <p>14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en ce qui concerne les objectifs et les responsabilités associés au contrôle interne.</p> <p>15. L'organisation communique avec les tiers au sujet des facteurs qui affectent le bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.</p>
Pilotage	<p>16. L'organisation sélectionne, met au point et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont bien mises en place et fonctionnent.</p>

	17. L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctrices, notamment à la direction générale et au conseil d'administration.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : (SCHICK.P et Al « Audit interne et référentiels de risques », 2ème édition, DUNOD, 2014, P21- 22.)

1.3.2 Les moyens du contrôle interne :

Les moyens mis en place par l'organisation doivent être liés aux objectifs fixés, car ils en permettent la réalisation. En outre, ils assurent également la cohérence des processus et la protection des actifs de l'organisation (RENARD.J, p157 et158).

1.3.2.1 Les moyens humains :

Le facteur humain joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre et le respect du contrôle interne au sein d'une organisation. Sans personnel compétent, tout système de contrôle interne est condamné et nombreux sont les cas dans lesquels les anomalies rencontrées ont pour cause une formation insuffisante. Cette observation concerne :

- a. **Le recrutement** : Recruter, ce n'est pas seulement embaucher un nombre de personnes correspondant aux besoins, mais surtout sélectionner des candidats possédant les compétences requises, ou du moins la capacité d'acquérir ces compétences, c'est pour cela que prévoir le profil souhaité pour le besoin à venir est délicat. Et c'est la raison pour laquelle la formation permanente est la préoccupation complémentaire du recrutement.
- b. **La formation du personnel** : permet à la fois de compenser les insuffisances du recrutement, de mettre à jour les connaissances du personnel face aux évolutions technologiques et de favoriser la promotion interne. Si ces trois (03) éléments ne sont pas pris en compte, on risque d'avoir un contrôle interne fragilisé, car la compétence fera défaut à des points stratégiques.
- c. **L'éthique** : L'éthique est l'un des trois éléments clés des moyens humains dont l'adéquation aux objectifs doit être vérifiée (elle doit être alignée avec les objectifs de l'organisation et contrôlée pour s'assurer qu'elle est respectée). Elle repose à la fois sur la connaissance c'est-à-dire comprendre ce qui est juste et moral dans le travail et le

respect des critères d'honnêteté et de moralité, tels que l'intégrité, la transparence, la loyauté et le respect des règles.

1.3.2.2 Les moyens financiers

L'entreprise doit avoir les moyens financiers nécessaires pour atteindre ces objectifs. Ces objectifs ne doivent pas rester fixes, mais doivent pouvoir évoluer en fonction des besoins, des situations ou des changements dans l'environnement (nouvelles technologies et aux attentes des clients).

1.3.2.3 Les moyens techniques :

Pour atteindre ses objectifs, l'organisation doit acquérir des techniques industrielles, de gestion et commerciales. Ces moyens doivent être ajustés en fonction des ressources humaines et financières. De plus, le budget ne doit pas être un frein à la réalisation des objectifs, car d'autres solutions moins coûteuses peuvent être plus adaptées.

1.4 Objectifs et importance du contrôle interne :

Afin de synthétiser l'importance du contrôle interne, il est important de connaître les objectifs de ce dernier, car avec l'atteinte de ces derniers, nous aurons la place de détenteur du contrôle interne au sein de l'organisme.

1.4.1 Les objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général à savoir la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Cet objectif peut être décliné en quatre objectifs particuliers à savoir : (RENARD.J 2004, P116) :

1.4.1.1 La sécurité des actifs :

Lors de sa création, une entreprise acquiert d'abord les actifs qu'ils soient matériels (équipements, bâtiments, stocks), financiers (trésorerie, investissements), humains (compétences, savoir-faire) ou immatériels (brevets, marques, réputation) nécessaires à son fonctionnement. Ces actifs sont essentiels et doivent être protégés contre divers risques tels que les fraudes, les erreurs comptables, les pertes ou encore les détournements. Pour cela, le CI garantit que les registres comptables reflètent fidèlement les actifs détenus par l'entreprise, ce qui permet d'éviter les fraudes, les erreurs et les pertes.

1.4.1.2 La qualité des informations :

L'information est un élément primordial pour toute prise de décision, car elle constitue le fondement de toute stratégie d'entreprise et permet à ses utilisateurs (dirigeants, employés, actionnaires ...) de l'exploiter pleinement. Le contrôle interne veille à ce que le système d'information fonctionne de manière à garantir des données fiables et vérifiables, pertinentes et accessibles.

La qualité de ce SCI peut être recherchée à travers :

- Une séparation des tâches qui distingue clairement les tâches d'enregistrement, d'exploitation, et de stockage.
- Une description des fonctions qui doivent permettre d'identifier les l'origine des informations produites et leurs destinataires.
- Un système de contrôle interne comptable qui garantit que les transactions sont réalisées conformément aux instructions spécifiques et générales, et qu'elles sont enregistrées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

1.4.1.3 Le respect des directives :

Le contrôle interne est essentiel pour la conformité aux directives (règles, lois etc.), en établissant des systèmes de contrôle et des procédures de suivi afin de garantir que les directives sont observées et appliquées à tous les niveaux de l'organisation.

1.4.1.4 L'optimisation des ressources :

L'un des objectifs majeurs du contrôle interne est d'optimiser l'utilisation des ressources (financiers, humains, techniques). Il est essentiel pour l'entreprise de les exploiter de manière efficiente et économique. Cette optimisation repose sur une bonne compréhension et une stricte conformité aux normes opérationnelles, tout en intégrant une analyse des écarts afin de mettre en place des actions correctives adaptées (comparer la situation actuelle aux objectifs fixés).

1.4.2 L'importance du contrôle interne :

Le contrôle interne joue un rôle fondamental dans la gouvernance et la pérennité de l'entreprise. Il ne se limite pas à un simple ensemble de règles et de procédures, mais constitue un véritable levier de gestion stratégique permettant d'optimiser l'utilisation des ressources et de protéger les actifs de l'organisation (LENEL.O,2016)

L'un des principaux objectifs du contrôle interne est la prévention des risques, notamment les fraudes, les erreurs comptables et les pertes financières. Grâce à la mise en place de mécanismes de suivi et de vérification, il contribue à améliorer la fiabilité des informations financières et à garantir le respect des réglementations en vigueur. Cette démarche renforce la crédibilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, notamment les investisseurs, les clients, les fournisseurs et les organismes de régulation.

Au-delà de son rôle dans la gestion des risques, le contrôle interne favorise également l'efficacité opérationnelle. En optimisant l'organisation des tâches et en réduisant les dysfonctionnements, il favorise une meilleure utilisation des ressources et limite les coûts inutiles liés au gaspillage ou aux erreurs de gestion. Il joue également un rôle crucial dans la coordination entre les différents départements, garantissant ainsi une exécution plus fluide et efficace des processus internes.

Par ailleurs, le CI est un outil stratégique d'aide à la décision pour les dirigeants. En s'appuyant sur des données fiables et des indicateurs de performance pertinents, il leur permet d'anticiper les risques, de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des stratégies adaptées à un environnement économique et concurrentiel en constante évolution.

En conclusion, un système de contrôle interne efficace ne se limite pas à une exigence réglementaire : il constitue un pilier essentiel de la performance, de la transparence et de la durabilité de l'entreprise. En garantissant la sécurité des opérations, en optimisant les processus et en renforçant la gouvernance, il contribue à la compétitivité et à la pérennité de l'entreprise sur le long terme.

1.4.3 Les limites du contrôle interne :

Malgré l'importance du contrôle interne en sein de l'organisation, il n'est malheureusement pas apte à identifier la totalité des risques qui menacent l'entreprise.

Ses failles peuvent souvent mener et mettre l'entité face à des risques inutiles telle que : (HAMZAOUI.M ,2008, p83).

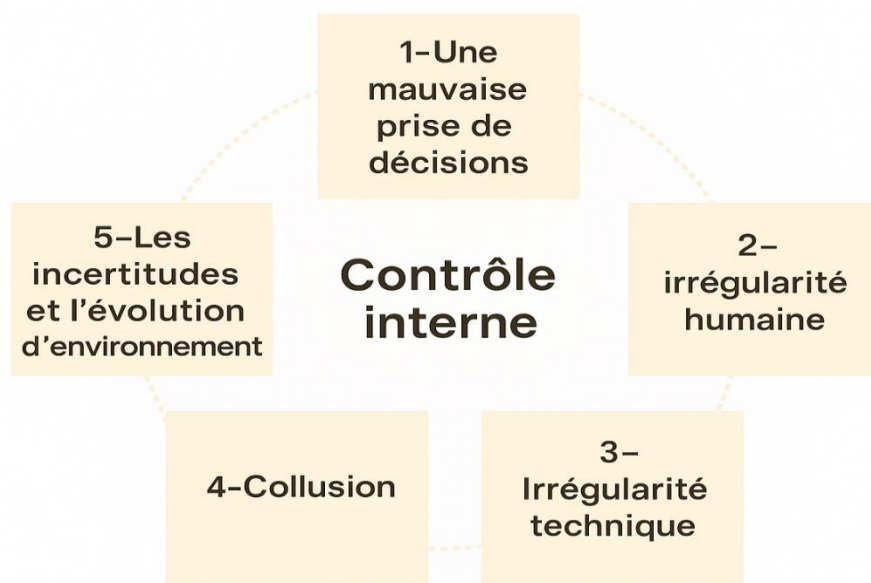
- L'élaboration de différentes procédures de contrôle par cycle sans tenir suffisamment comptes des objectifs des stratégies et des risques associés ;
- Des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels ;

- La méconnaissance de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles ;
- L'application inconstance des contrôles intégrés dans les procédures.

Comme on l'a souligné précédemment, le contrôle interne n'est jamais totalement fiable, et ses limites résident dans plusieurs facteurs, telle que (FROUAS.F, p36, 37, 38) :

- **Une mauvaise prise de décisions** : à la suite d'une évaluation des risques défailante, ou manque d'informations les responsables peuvent émettre des erreurs de jugement ce qui n'est bien évidemment pas en faveur d'un bon contrôle. Il est donc important d'analyser le rapport coût/bénéfice avant de mettre en œuvre un système de contrôle interne (veiller à ce que les coûts du contrôle ne dépassent pas les bénéfices).
- **Irrégularité humaine** : malgré le respect des règles établies, des lacunes peuvent faire surface en raison de négligence ou du suivi d'employés mal formés.
- **Irrégularité technique** : ils résident dans les pannes informatiques, erreur dans les logiciels etc... ce qui peut perturber le bon fonctionnement du contrôle interne.
- **Collusion** : des individus agissant collectivement pour dissimuler une action peuvent modifier des informations comptables et financières d'une manière qui ne peut être détectée par les systèmes de contrôle interne.
- **Les incertitudes et l'évolution de l'environnement externe** : désigne l'ensemble des facteurs externes susceptible d'avoir un impact sur les activités et les performances des organisations. Ces éléments sont souvent imprévisibles et nécessite une gestion rigoureuse des risques (les évolutions économiques, les changements règlementaires et législatifs, les risques environnementaux...etc).

Figure 3: Les limites du contrôle interne.



Source : Nos regroupements à partir des lectures sur le contrôle interne.

Le contrôle interne ne peut ainsi fournir qu'une assurance raisonnable quant au niveau de couverture des principaux risques. Cette assurance raisonnable est appréciée au mieux par l'auditeur en fonction de sa perception personnelle, de son expérience et des avis qu'il pourrait solliciter.

Section 2 : Audit Interne et Contrôle Interne : Divergences et complémentarité.

L'audit interne et le contrôle interne sont deux éléments clés pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. Bien qu'ils soient souvent confondus, ils ont des rôles différents mais complémentaires. Le contrôle interne sert à prévenir les erreurs et à garantir que les activités se déroulent correctement au quotidien. De son côté, l'audit interne vérifie si ces contrôles sont efficaces et propose des améliorations. Cette section explique leurs différences et montre comment ils s'associent pour améliorer la gestion des risques et la performance de l'entreprise.

2.1 Introduction à l'audit interne :

Afin de mieux comprendre la relation du contrôle interne et de l'audit interne, il est primordial de s'intéresser à l'audit interne pour connaître son rôle dans l'évaluation du contrôle interne.

2.1.1 Définition de l'audit interne :

La définition officielle la plus récente est celle qui a été donnée par l'IIA le 29 juin 1999 et traduite par le conseil d'administration de l'IFACI le 21 mars 2000 : « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. » (Disponible sur le site internet : IFACI, IIA France)⁴.

2.1.2 Mission de l'audit interne :

L'audit interne peut mener à bien 03 missions : audit opérationnel, audit financier et enfin audit de la stratégie (BERTIN.F, 2007).

- La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation, ses réalisations, identifier les pratiques jugées non économiques et inefficaces, afin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement leur suivi.
- Dans le cadre d'une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers, l'auditeur interne doit s'assurer en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables.
- Une mission d'audit de la stratégie, ici l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation, évaluer la conformité et apprécier la performance des réalisations.

⁴ www.IFACI.COM IFACI, IIA France, consulté le 15/02/2025

2.2 Fondement théorique d'une relation :

Le contrôle interne est un processus transversal, il ne se limite pas à un seul département mais s'applique à toute l'entreprise et il est continu, car il fonctionne en performance et s'adapte aux évolutions de l'organisation et de son environnement. Il est mis en place auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (employés, direction, actionnaires, fournisseurs, clients, etc.), il vise à assurer une gestion efficace, prévenir les risques et améliorer la performance (disponible sur le site)⁵.

L'audit interne, quant à lui, est une évaluation ponctuelle et indépendante. Réalisé a posteriori et à des moments précis, il est conduit par des auditeurs indépendants dont le rôle est d'examiner l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de formuler des recommandations pour les optimiser. Contrairement au contrôle interne, qui fonctionne en temps réel, l'audit interne intervient avec du recul pour analyser, détecter d'éventuelles failles et proposer des améliorations.

Le CI et l'audit interne AI sont deux fonctions distinctes, avec des méthodes et des objectifs différents, mais qui s'avèrent complémentaires. Elles jouent un rôle essentiel dans la bonne gestion de l'entreprise, la prévention des risques et l'amélioration de la performance et de la compétitivité.

2.3 Différence et complémentarité entre CI et AI :

L'audit interne et le contrôle interne sont deux domaines liés à la gestion des risques et à l'amélioration des processus dans une organisation ; mais ils se concentrent sur des aspects différents.

2.3.1 Différence entre le contrôle interne et audit interne :

Ce tableau met en évidence les distinctions clés entre le contrôle interne et l'audit interne, tout en soulignant leur complémentarité au sein de l'organisation.

⁵ Values associates.fr « audit interne vs contrôle interne : quelles différences ? Publié le 11.01.2023, consulté le 15/02/2025).

Tableau 2 (La différence entre le contrôle interne et l'audit interne).

Critère	Contrôle Interne	Audit Interne
Définition	Ensemble de mécanismes mis en place de manière continue au sein de toutes les activités de l'organisation pour garantir la conformité aux lois et règlements, et l'atteinte des objectifs opérationnels et de reporting.	Activité indépendante et objective qui fournit au management une assurance sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, ainsi que des propositions pour leur amélioration.
Objectif principal	Assurer le bon fonctionnement des opérations quotidiennes et la réalisation des objectifs de l'organisation.	Évaluer et améliorer l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance.
Responsabilité	Implique l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, y compris le conseil, la direction générale, les employés à tous les niveaux et les tiers.	Mise en œuvre par des professionnels indépendants au sein de l'organisation, généralement une équipe dédiée d'auditeurs internes.
Périodicité	Processus continu intégré aux opérations quotidiennes.	Interventions ponctuelles réalisées à posteriori, selon un plan d'audit défini.
Référentiels	Peut se baser sur divers référentiels tels que le COSO, le COCO ou le Cadbury.	Encadré par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, édictées par l'IIA.
Nature des activités	Comprend des procédures et des politiques visant à prévenir et détecter les erreurs ou les fraudes, et à assurer la conformité aux régulations.	Inclut des évaluations, des analyses et des recommandations pour améliorer les processus et renforcer le contrôle interne.

Source : nos regroupements à partir des lectures sur le contrôle interne et l'audit interne.

Le tableau souligne les distinctions entre le contrôle interne et l'audit interne, tout en mettant en avant leur caractère complémentaire dans la gestion des risques et l'optimisation des performances d'une organisation. Le contrôle interne est un processus constant qui s'inscrit dans les opérations quotidiennes de l'entité. Il a pour but de garantir le respect des réglementations et d'assurer l'accomplissement des objectifs établis. Sa performance dépend de l'engagement de toutes les parties concernées, y compris la direction, le personnel et les tiers impliqués.

2.3.2 La complémentarité entre le contrôle interne et l'audit interne :

La complémentarité entre le contrôle interne et l'audit interne repose sur plusieurs critères. Tout d'abord, le contrôle interne agit en amont en mettant en place des dispositifs de contrôle et de surveillance pour limiter les risques, tandis que l'audit interne intervient à aval pour évaluer l'efficacité de ces dispositifs et proposer des améliorations. Ensuite, le contrôle interne fonctionne en continu au sein de l'organisation, assurant une surveillance permanente, alors que l'audit interne intervient ponctuellement pour réaliser des missions spécifiques visant à analyser et améliorer les processus (GARITTE J-P, 2003, P 25 à 28).

Enfin, le contrôle interne est directement mis en œuvre par la direction et les responsables opérationnels, qui appliquent les procédures et les politiques définies, tandis que l'audit interne, en tant qu'entité indépendante, apporte un regard critique, identifie les faiblesses et formule des recommandations pour renforcer le dispositif existant. Ainsi, ces deux fonctions sont complémentaires et permettent d'assurer une meilleure gouvernance, d'optimiser la gestion des risques et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

2.3.3 Avantages de l'audit interne et du contrôle interne :

L'audit interne et le contrôle interne contribuent à la mise aux normes de l'entreprise et ont des effets positifs sur son fonctionnement. En effet (DELOITTE, 2006, disponible sur le site)⁶:

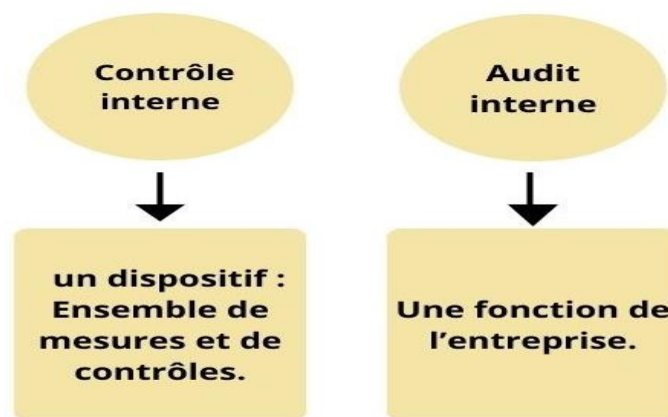
- Ils offrent aux dirigeants une vision globale de l'ensemble des départements de l'entreprise, facilitant ainsi la gestion et le pilotage stratégique.
- Ils constituent également un outil performant d'aide à la décision, car ils permettent d'identifier et d'évaluer les risques, notamment le non-respect des procédures fondamentales.

⁶ <http://www.mccours.com/deloitte2006>, consulté le 16/02/2025

Par ailleurs, les analyses détaillées et les recommandations issues de ces démarches permettent :

- Aux chefs d'entreprise d'améliorer la gestion de leur organisation, la qualité des services ou des produits, ainsi que l'efficacité opérationnelle.
- De renforcer la motivation des équipes grâce à une meilleure organisation et à une clarification des responsabilités.
- D'optimiser les performances en éliminant les anomalies et les défaillances, ce qui contribue à l'augmentation des bénéfices et des revenus.

Figure 4: Schéma illustre la principale distinction entre le contrôle et l'audit interne.



Source : www.mccours.com/deloitte2006.

2.4 Le rôle d'audit interne dans l'évaluation du contrôle interne :

L'importance d'un système de contrôle interne efficace pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, n'est plus à démontrer. Toutefois, le bon fonctionnement d'un tel système repose généralement sur l'existence d'une fonction d'audit interne indépendante et dynamique, intégrée au dispositif de contrôle interne. Or, c'est précisément ce qui manque souvent dans les organismes publics (MESSA.I.M, p309 à 311).

L'audit interne est un élément clé dans l'évaluation du SCI. Cette évaluation peut être réalisée par plusieurs acteurs, parmi eux, la direction de l'entité, l'auditeur interne ou l'auditeur externe. Elle repose généralement sur trois grandes étapes : l'analyse des processus, l'identification et l'évaluation des risques, ainsi que l'évaluation des contrôles en place.

Selon les recommandations de l'INTOSAI, l'audit interne doit être indépendant afin de garantir une évaluation objective du contrôle interne. Pour cela, il est essentiel que cette fonction dispose de ressources suffisantes, d'un personnel compétent et d'un encadrement qualifié. L'auditeur interne n'est pas responsable de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, cette responsabilité repose sur l'ensemble du personnel, la direction comme principal garant de sa mise en place et de son bon fonctionnement. Son rôle consiste à vérifier l'efficacité du dispositif existant et à recommander des améliorations adaptées.

En assurant un suivi rigoureux (surveillance et analyse en détail le fonctionnement du CI), l'audit interne garantit que les opérations et les décisions prises sont conformes aux exigences du contrôle interne et contribuent aux objectifs de l'organisation. Il identifie les anomalies possibles, et propose des actions correctives pour améliorer le système. En outre, il est responsable de la sensibilisation et de la formation régulière des responsables aux principes fondamentaux du CI et à son fonctionnement optimal.

Enfin, l'audit interne apporte une assurance raisonnable sur l'efficacité du contrôle interne et la gestion des risques liés aux activités de l'organisation. Il contribue ainsi à l'amélioration continue de la performance et de la gouvernance.

Conclusion.

En conclusion, le contrôle interne ne se limite pas à une simple obligation réglementaire, mais s'impose comme un véritable levier stratégique pour les entreprises. En intégrant des mécanismes adaptés à leurs spécificités, il joue un rôle fondamental dans la maîtrise des activités, la prévention des risques et l'amélioration continue des performances. Grâce à ses différents composants et moyens, il permet d'atteindre ses objectifs en garantissant la fiabilité des informations, le respect des règles et l'optimisation des ressources.

Lorsqu'il est mis en place de manière efficace et complété par l'audit interne, qui évalue son fonctionnement et propose des axes d'amélioration, le contrôle interne devient un pilier essentiel du pilotage d'entreprise. Ces deux dispositifs en coordination constante, renforcent la gestion des risques et instaurent une culture de transparence et de responsabilité, et contribuent ainsi à la pérennité et à la compétitivité des organisations dans un environnement en perpétuelle évolution.

Chapitre II :
Evaluation du
systeme de contrôle
interne : Aspect
global

Introduction.

Dans un cadre économique imprévisible, marqué par une complexité croissante des opérations et des exigences de transparence importantes, les organisations doivent renforcer leur capacité à maîtriser les risques et à garantir la fiabilité de l'information qu'elles produisent. Par conséquent, le système de contrôle interne joue un rôle central dans la gestion des activités, en permettant de prévenir les erreurs, de détecter les anomalies et de garantir la conformité aux règles en vigueur. Cependant, pour qu'un tel dispositif puisse remplir efficacement sa fonction, il est impératif de procéder à une évaluation régulière, rigoureuse et méthodique de son fonctionnement.

L'évaluation du contrôle interne ne consiste pas uniquement à vérifier les procédures existantes, Il faut également comprendre leur pertinence et leur capacité à atteindre les objectifs de l'organisation. Elle s'appuie sur une démarche structurée visant à étudier le fonctionnement réel des processus, à déterminer les points de contrôle, à analyser les zones à risques et à évaluer l'efficacité des mécanismes en place. Cette évaluation se présente comme une source d'informations d'une grande valeur pour les auditeurs internes et les dirigeants, qui peuvent ainsi fonder leurs décisions en matière de gestion des risques, en vue d'améliorer la démarche continue et d'optimiser les performances.

Ce chapitre se concentre sur une exploration approfondie des multiples aspects de cette évaluation. La première section est dédiée à la méthodologie et aux étapes cruciales de l'analyse du contrôle interne, allant de la connaissance des procédures à la communication des observations. Par la suite, le point suivant aborde la mise en œuvre pratique du dispositif, en mettant l'accent sur l'identification des risques potentiels, l'analyse des points forts et des points faibles, et la validation de la cohérence globale du système. Enfin, la seconde section explore les outils et techniques utilisés par les auditeurs pour objectiver leurs constats, appuyer leurs recommandations et contribuer ainsi à renforcer la gouvernance de l'organisation.

Section 1 : la méthodologie et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne et les procédures de son évaluation.

La mise en place d'un système de contrôle interne représente une étape fondamentale pour garantir l'exactitude des informations financières et une gestion efficace des risques au sein d'une organisation. Dans un contexte économique en évolution constante, il est impératif d'évaluer de manière périodique l'efficacité de ces mécanismes. La mise en œuvre d'un système de contrôle interne s'articule autour de plusieurs étapes, Cette analyse met en lumière l'importance d'une approche structurée pour optimiser les processus opérationnels et renforcer la gestion des risques.

1.1 La méthodologie d'évaluation du contrôle interne :

L'évaluation du contrôle interne constitue une étape essentielle dans l'analyse de la gouvernance d'une organisation. Elle permet de déterminer l'efficacité des dispositifs en place afin d'assurer la maîtrise des activités, la gestion des risques et la fiabilité des informations financières. Cette évaluation repose sur une méthodologie rigoureuse, fondée sur des référentiels reconnus et des techniques d'audit appropriées. (COLLINS.L,1992).

Dans l'analyse de la méthodologie d'évaluation, nous retiendrons celle mise en place par COLLINS. L en 1992, l'auteur revient sur les principales étapes de l'évaluation du contrôle interne sont les suivantes :

1.1.1 Connaissance des procédures :

Correspond à la première étape de l'évaluation du contrôle interne. Elle vise pour comprendre les dispositifs en place pour encadrer et sécuriser les opérations d'une organisation. Cela inclut l'examen des processus formels et informels, de la manière dont les tâches sont exécutées ainsi que l'étude des mécanismes de contrôle existants.

A. Principe :

Avant toute évaluation approfondie, il est essentiel pour l'auditeur d'avoir une vision claire des procédures en vigueur. Cette prise de connaissance repose sur trois principales sources d'informations :

- Les entretiens avec les principaux acteurs : permettent de collecter des informations directes sur la manière dont les processus sont appliqués.
- L'examen des manuels des procédures : c'est une phase cruciale dont l'appréciation du SCI. Ces documents établissent les règles, les normes et processus que les travailleurs

sont tenus de respecter afin d'assurer l'efficacité opérationnelle de l'organisation et la gestion des risques.

- L'analyse des documents supports : ces documents, souvent appelés « pièces justificatives », servent de preuve de bon déroulement des procédures et permettent d'évaluer la fiabilité des opérations.

Cette étape a pour objectif principal d'identifier et d'analyser les éléments clés du processus étudié afin d'évaluer son efficacité et sa conformité en norme réglementaire et organisationnelle. Elle vise notamment à :

- **Déterminer les acteurs impliqués et leurs responsabilités** : il s'agit d'identifier les différents acteurs impliqués dans la procédure, en détaillant leurs fonctions, leurs échanges et leur degré de responsabilité dans la mise en œuvre et la surveillance des opérations.
- **Analyser les flux physiques et d'information** : cette étude rend possible la traçabilité du mouvement des opérations et des documents, l'identification des points de rencontre et de séparation, ainsi que l'évaluation de la régularité et de la fiabilité du passage d'informations entre les divers intervenants.
- **Identifier les points de contrôle** : Le but est d'analyser les dispositifs de contrôle existants, qu'ils soient destinés à prévenir ou à détecter les erreurs, pour mesurer leur efficacité dans la réduction des risques, le respect des procédures définies et la préservation de l'intégrité des opérations.

Cette démarche ne vise pas à fournir une présentation détaillée et exhaustive de chaque procédure, mais plutôt d'identifier les éléments essentiels permettant d'évaluer leur efficacité et leur fiabilité. Il s'agit ainsi de se concentrer sur les aspects critiques du processus afin de détecter d'éventuelles faiblesses, dysfonctionnements ou risques, plutôt que de simplement documenter l'ensemble des étapes opérationnelles.

B. Description des procédures :

Pour documenter les procédures, le responsable utilise les descriptions existantes, qu'il met à jour si nécessaire. Cependant, lorsque ces documents sont inexistantes ou non actualisés, l'évaluateur doit reconstituer et formaliser lui-même le fonctionnement du système étudié afin d'en obtenir une vision claire et précise. Pour ce faire, deux techniques sont principalement utilisées :

B1 - La description narrative : Cette méthode s'appuie sur un document détaillé qui décrit chaque phase du processus de façon chronologique et linéaire. Elle permet de :

- D'écrire précisément les actions réalisées, les acteurs impliqués et les interactions entre eux.
- Mettre en évidence les points de contrôle (les mécanismes de vérification et de validation).
- Identifier les risques potentiels (les erreurs humaines ou les failles dans le contrôle interne).

B2- Le diagramme de circulation (flow chart) : Cette technique utilise une représentation graphique pour schématiser le déroulement des opérations et la circulation des informations. Il est souvent composé des éléments suivants :

- Symboles spécifiques (ovales pour le début/fin, rectangles pour les étapes, losanges pour les décisions, flèches pour les flux).
- Flux d'informations et de documents (indiquant comment les données et les décisions circulent).
- Points de contrôle clés (montrant où les validations et les contrôles sont effectués).

C. Tests de conformité ou de compréhension :

L'évaluation du contrôle interne se base sur une inspection approfondie de la mise en œuvre efficace des procédures instaurées par l'entité. Le responsable, après avoir pris connaissance des processus internes, il doit tester leur conformité afin d'identifier d'éventuelles failles ou incohérences. À cette fin, diverses sortes d'examen sont effectuées.

C1. Teste de cheminement : Les tests de cheminement impliquent une vérification détaillée d'une procédure spécifique. Le responsable choisit une transaction et suit son itinéraire du début jusqu'à son enregistrement comptable ou administratif. Ils permettent de :

- Contrôler la conformité de l'application des étapes de la procédure en situation réelle.
- Identifier d'éventuelles divergences entre la procédure enregistrée et la procédure mise en œuvre.
- Appréhender les relations entre les divers acteurs et les instruments employés.

C2. Test spécifique : Les tests spécifiques ont pour but d'inspecter des éléments précis d'un processus. À la différence des tests de cheminement qui examinent une opération en profondeur, les tests spécifiques se concentrent sur un sous-ensemble d'activités ou d'acteurs pour évaluer la conformité et l'efficacité des contrôles. Ses objectifs sont :

- Se focaliser sur les zones présentant un risque ou des points de contrôle essentiels.
- Contrôler si certaines actions sont réalisées en conformité avec les normes actuelles.
- Identifier des cas potentiels de non-conformité ou de fraude.

C3. Restitution aux acteurs : Après avoir effectué les tests, le responsable communique ses observations aux parties prenantes afin de confirmer sa compréhension des procédures. Cette restitution peut se faire sous forme d'entretiens, de réunions ou de rapports préliminaires. Et elle a pour buts :

- Assurer que l'auditeur interprète correctement les procédures en se basant sur la réalité du terrain.
- Autoriser les intervenants à clarifier certaines procédures qui pourraient apparaître comme anormales, mais qui possèdent une explication rationnelle.
- Modifier les conclusions avant de conclure le rapport d'audit.

1.1.2 Evaluation du contrôle interne :

L'évaluation du contrôle interne est une démarche fondamentale pour garantir la fiabilité et l'efficacité des procédures au sein d'une organisation. Elle est structurée autour de trois étapes principales :

1.1.2.1 Identifier les forces et faiblesses :

L'évaluation du contrôle interne sert à examiner son efficacité en repérant ses points forts et ses faiblesses. L'objectif de cette approche est de garantir une gestion plus efficace des risques et d'améliorer la fiabilité des procédures.

a) Points forts du système de contrôle interne :

L'une des forces du système de contrôle interne est la mise en place d'une procédure qui permet de réduire totalement ou partiellement un risque. Elle veille à la bonne application des règles et contribue ainsi à la sécurité et à l'efficacité des opérations.

b) Points faibles du système de contrôle interne :

Une faiblesse dans le système de contrôle interne fait référence à une insuffisance au sein des processus établis. Elle peut découler d'un manque de supervision, d'une absence de processus ou d'une mise en œuvre inefficace des mesures existantes, exposant ainsi l'organisation à des risques plus importants.

1.1.2.2 Evaluation théorique du contrôle :

Évaluation théorique du contrôle interne explique comment le responsable analyse les procédures existantes pour identifier les points forts et faiblesses du contrôle interne. Ces tapes consistent :

1. Détermination des éléments essentiels : L'auditeur inspecte les procédures existantes et identifie :

- Les contrôles internes, qui sont les dispositifs garantissant le respect des assertions d'audit (éléments essentiels pour assurer la fiabilité des informations).

- Les défaillances dans les procédures comportent un risque que certaines déclarations ne soient pas observées.

2. Conséquences des points faibles : Un contrôle interne défaillant entraîne un risque renforcé, dû à des protocoles inadéquats. Cela pourrait mener à une gestion inadéquate ou à des inexactitudes dans les bilans financiers.

3. Importance des points forts : Un point fort est une procédure qui réduit ou supprime un risque éventuel. Toutefois, avant de le considérer comme un composant digne de confiance, l'auditeur doit s'assurer que son fonctionnement est réel.

1.1.2.3 Test de procédure sur points fort :

Dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne par un auditeur financier, le test de procédure sur les points forts constitue une étape d'une importance majeure. Un point fort peut être défini comme une procédure visant à réduire de manière significative un risque potentiel. Cependant, pour que l'auditeur puisse véritablement en tenir compte dans son analyse, il doit s'assurer de l'existence et de l'efficacité continue de ces points forts. Les tests de permanence, qui évaluent la stabilité et l'efficacité des points forts dans le temps, sont essentiels pour mesurer l'impact réel de ces dispositifs sur la couverture des risques et garantir que les contrôles en place restent pertinents et opérationnels.

1.1.3 Exploitation de l'évaluation du contrôle interne :

L'exploitation de l'évaluation définitive du contrôle interne consiste pour l'auditeur à tirer les conséquences de son jugement sur les procédures en place, en s'appuyant sur les points forts identifiés et en renforce les contrôles face aux faiblesses constatées. La principale difficulté en pratique consiste à établir un lien entre l'évaluation des procédures et le programme de

révision des comptes. Pour réussir cette démarche, l'auditeur doit garder à l'esprit son objectif principal :

- Il convient de noter que des contrôles substantifs sont soumis à l'influence de la qualité du contrôle interne. Ces procédures concernent principalement les assertions relatives aux enregistrements d'opérations, pour lesquelles la fiabilité repose largement sur l'efficacité des procédures internes. Cette observation vaut également, bien que de manière plus indirecte, pour les assertions relatives aux soldes des comptes.
- Les contrôles substantifs ne dépendent pas de la qualité du contrôle interne. C'est le cas notamment des assertions relatives à l'information financière.

Dans le cadre de la gestion des procédures, il est impératif d'adapter le programme de travail en fonction des résultats obtenus lors de l'évaluation du contrôle interne. Il est également impératif que l'auditeur garde à l'esprit que, même lorsque les procédures sont jugées satisfaisantes, certains contrôles restent indispensables en raison de leur valeur probante. Ces derniers ne sauraient être écartés qu'en présence de justifications exceptionnelles.

1.2 La mise en œuvre du contrôle interne :

Pour les managers et les responsables, il ne suffit pas de comprendre ce qu'est le contrôle interne, il faut aussi savoir comment le mettre en œuvre concrètement. Tout comme l'auditeur interne suit une méthode pour mener une mission, la mise en place du contrôle interne doit suivre une méthode réfléchie et rationnelle, adaptée aux risques (RENARD.J,2017, p177).

Pour garantir son efficacité, cette démarche implique une définition claire des critères d'évaluation et de traitement des risques. Il est essentiel que ces critères soient connus, compris et appliqués par l'ensemble des acteurs de l'organisation afin d'assurer une cohérence dans les actions de maîtrise des risques. Cette démarche s'articule généralement autour des trois étapes fondamentales suivantes :

1.2.1 Appréciation des préalables :

La mise en place d'un système de contrôle interne consiste à structurer les mécanismes, procédures et dispositifs de contrôle d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs, de réduire les risques, d'assurer la fiabilité des informations et de se conformer aux exigences légales et réglementaires. Cette mise en œuvre ne peut être efficace sans un ensemble cohérent de dispositifs, comprenant notamment la définition claire de la mission, l'identification des facteurs clés de réussite, l'élaboration de règles à respecter, ainsi qu'une évaluation approfondie de l'environnement interne.

1.2.1.1 La connaissance de la mission :

Avant d'évaluer le DCI, l'auditeur doit acquérir une connaissance approfondie de la mission assignée au responsable concerné, car il est essentiel de vérifier s'il existe une adéquation entre les objectifs définis et les tâches réalisées. Lorsqu'un responsable perçoit des incertitudes concernant sa mission, qu'ils soient liés à la définition, à la perception ou à la contradiction, il a l'obligation de clarifier ces points avant de poursuivre ses actions. Cette clarification passe par une consultation avec la hiérarchie afin de redéfinir, préciser ou harmoniser les objectifs fixés.

1.2.1.2 Appréciation des Facteurs de Réussite :

Après avoir pris connaissance de la mission qui lui a été confiée, le responsable doit s'assurer qu'il dispose des ressources nécessaires pour accomplir ses tâches efficacement. Pour ce faire, il doit identifier les ressources disponibles et les comparer aux besoins réels de la mission. Si certains moyens se révèlent insuffisants ou inadaptés, le responsable doit prendre les mesures nécessaires pour garantir que la situation soit corrigée.

Cette appréciation s'effectue par un inventaire approfondi des ressources et des conditions nécessaires pour la mission. Cette démarche implique l'identification des éléments en place, ainsi que de possibles lacunes. L'analyse de la situation en place peut conduire à une révision des termes de la mission. Si les ressources disponibles sont supérieures aux besoins initialement définis, il est possible de réviser les objectifs à la hausse, tandis que la présence d'éléments en excès peut justifier de les supprimer. En revanche, si les ressources s'avèrent insuffisantes, deux options s'imposent : obtenir les ressources nécessaires ou ajuster la mission en la réduisant. Il est à noter que ces deux options sont incompatibles, ce qui rend nécessaire une prise de décision claire et définitive afin d'assurer la faisabilité et la cohérence de l'action entreprise.

1.2.1.3 Identification et Appréciation des Règles à Respecter :

Avant d'initier une mission de contrôle interne, il est essentiel de s'assurer que tous les acteurs impliqués ont identifié et évalué les règles à respecter, et que chacun d'entre eux a bien compris son rôle et les responsabilités qui y sont associées. Chaque partie prenante doit établir un inventaire détaillé des connaissances nécessaires pour combler d'éventuelles lacunes. Cette démarche permet non seulement de prévenir les infractions ou les défaillances liées au non-respect des règles internes, mais aussi de délimiter clairement le champ de la mission. Une bonne connaissance des règles à respecter est primordiale pour éviter les contraintes qui pourraient entraîner des conséquences graves, voire illégales.

1.2.1.4 Appréciation de l'environnement interne :

Toute organisation doit accorder une attention particulière à son environnement interne, notamment au climat, à la culture et aux valeurs partagées à tous les niveaux hiérarchiques. Sans un environnement interne de qualité, il est difficile d'atteindre les objectifs fixés. Il est donc essentiel de mettre en place des actions de sensibilisation et de formation à destination du personnel.

1.2.2 Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne :

L'identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne est une étape fondamentale qui permet de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle au sein d'une organisation. Ces mécanismes ont pour objectif de sécuriser les opérations et de maîtriser les risques. Il est important de noter que ces dispositifs sont propres à chaque entreprise et à chaque fonction. Ils évoluent en fonction des besoins et des spécificités de chaque organisme.

L'identification de ces dispositifs s'effectue selon plusieurs étapes, dont l'objectif est de garantir leur pertinence et leur efficacité.

Première étape : Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires

Ce découpage s'effectue d'abord au niveau de l'entreprise, en fonction du domaine stratégique, y compris les menaces extérieures, puis au niveau de chaque activité relevant du domaine opérationnel. La première influence directement le second.

Cette méthodologie est bien établie dans le domaine de l'audit interne. Les auditeurs emploient pour identifier les zones des risques potentiels. Ils utilisent aussi pour structurer leurs questionnaires de vérification interne. Cette démarche méthodique vise à garantir une analyse cohérente et exhaustive, contribuant ainsi à l'efficacité globale du dispositif de contrôle interne.

Deuxième étape : Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évalués

Dans le cadre d'une démarche de gestion des risques, il est essentiel d'identifier et d'évaluer les risques liés à chaque tâche. Cette évaluation doit être réalisée en posant des questions précises sur les conséquences d'une réalisation inadaptée ou d'une omission. L'analyse doit être conduite par un groupe restreint de personnes expérimentées dans le domaine ou le processus concerné. Cela constitue un élément clé de la gestion des risques. Une fois l'activité découpée, il faut identifier les risques liés à la mauvaise ou à la non-réalisation des tâches du processus. Une fois chaque risque identifié, une évaluation permettra de déterminer son niveau.

L'évaluation des risques se porte autour de trois niveaux : (consulter les annexes, tableau N°01 « identification des risques »)

- Important (I),
- Moyen (M),
- Faible (F).

Bien que cette estimation puisse être associée à la cartographie des risques, elle relève principalement d'une approche qualitative, même si une approche quantitative peut être envisagée lorsque c'est nécessaire. L'objectif de cette analyse est de déterminer si un dispositif solide est nécessaire ou si une mesure plus simple suffit, en fonction de la gravité du risque identifié.

Troisième étape : identifier les dispositifs

Au cours de cette troisième étape, il convient de déterminer, pour chaque risque identifié, le dispositif adapté de contrôle interne en répondant à la question suivante : « Que faut-il mettre en place pour empêcher ce risque de se manifester ? ». Cette identification permet de dresser une liste théorique des dispositifs nécessaires pour une amélioration de la maîtrise de chaque tâche fondamentale. Il est important de souligner que ces dispositifs ne garantissent pas un risque zéro, mais contribuent à le réduire de manière significative.

Quatrième étape : Qualification

La quatrième étape est nommée Qualification, elle consiste à répartir les dispositifs spécifiques identifiés. Cette répartition s'effectue selon leur fonction dans le contrôle interne. Chaque dispositif est alors associé à une catégorie précise, parmi lesquelles on trouve les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les méthodes et procédures, ou encore la supervision. Cette classification permet de mieux comprendre leur fonction et de leur impact sur la gestion des risques.

1.2.3 Validation de la cohérence du système de contrôle interne :

La validation de la cohérence vise à s'assurer que les dispositifs spécifiques du contrôle interne s'articulent de manière logique et structurée. Chaque élément est classé dans une catégorie. Cela peut être les objectifs, les moyens, les procédures, l'organisation ou le système d'information. Cela permet de vérifier qu'ils sont complémentaires. Cela permet aussi de vérifier qu'ils aident à mieux gérer les risques.

Cette démarche permet de confirmer que les objectifs sont alignés avec la mission de l'organisation, que les moyens sont adaptés, et que les outils de pilotage permettent un suivi efficace.

Deux constats peuvent émerger à ce stade : certains dispositifs peuvent apparaître incohérents ce qui oblige à revoir les étapes précédentes (comme les objectifs ou l'analyse des risques), tandis que d'autres catégories de dispositifs peuvent sembler incomplètes, révélant des lacunes dans la structure du contrôle. Ces déséquilibres peuvent être liés à des omissions ou à une volonté excessive de sécurité ce qui peut rendre le système trop lourd à gérer.

C'est pourquoi il faut adopter une méthode progressive. Elle permet d'ajuster progressivement le système jusqu'à atteindre un niveau de maîtrise jugé raisonnable. Il est en effet illusoire de viser un système parfait. L'objectif n'est pas la perfection, mais un équilibre fonctionnel. L'auditeur interne joue alors un rôle clé en proposant des ajustements pertinents pour assurer la cohérence et l'efficacité durable du dispositif.

1.3 Les étapes d'évaluation du dispositif de contrôle interne :

L'évaluation du système de contrôle interne représente une étape fondamentale de la mission de l'auditeur interne. Cette démarche méthodique permet d'identifier d'éventuelles défaillances au sein des mécanismes de contrôle, d'assurer la fiabilité des informations comptables et financières, ainsi que de vérifier la conformité des opérations avec le cadre législatif et réglementaire en vigueur. La méthodologie d'évaluation s'articule généralement autour de trois phases essentielles (disponible sur le site) ¹:

1.3.1 La compréhension du système de contrôle interne :

La première étape du processus d'évaluation, menée par l'auditeur, implique l'acquisition d'une connaissance approfondie du système de contrôle interne de l'entité. Cette démarche implique une compréhension approfondie des aspects comptables, notamment le système de traitement des données financières, ainsi que des méthodes de contrôle mises en œuvre pour garantir la fiabilité et la sécurité des opérations.

À cette fin, l'auditeur procède à diverses démarches, dont les suivantes :

- Des entretiens avec les responsables des différentes fonctions de l'organisation.

¹ Cairn.info. Chapitre 2. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation. Dans DSCG 3 – Management et contrôle de gestion, P25, consulté le 13/03/2025

- L'examen des organigrammes, manuels de procédures, descriptions de poste et autres documents internes.
- L'utilisation d'outils spécifiques comme des questionnaires de contrôle interne, des rapports de synthèse, ou des grilles d'évaluation.

Cette étape est fondamentale car elle permet de cartographier les principaux composants du système, de comprendre les flux d'informations et d'identifier les zones sensibles nécessitant une attention particulière.

1.3.2 L'identification des risques liés au système de contrôle :

Une fois que l'auditeur a obtenu une compréhension exhaustive du dispositif, il procède à l'étape d'identification des risques. Cette étape implique l'identification des vulnérabilités du système, c'est-à-dire des points faibles qui pourraient mettre en danger la fiabilité des informations ou l'efficacité des opérations.

L'auditeur procède à l'analyse des processus internes dans le but de :

- Détecter d'éventuels points faibles du système, tels que l'absence de séparation des tâches, le manque de supervision ou l'absence de justification des opérations
- Il s'agit également de relever les forces du système, à savoir l'automatisation de certaines tâches ou l'existence de contrôles croisés.
- Il évalue également le niveau d'exposition au risque en se référant aux normes professionnelles, aux exigences légales et aux bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Cette analyse des risques permet de cibler les domaines prioritaires à contrôler de manière plus approfondie.

1.3.3 Le test de conformité des procédures de contrôle :

La dernière étape de ce processus d'évaluation est une vérification systématique de l'application adéquate des procédures de contrôle interne, telles qu'elles ont été conçues et documentées par l'organisation.

Pour cela, l'auditeur réalise des tests de conformité visant à évaluer si les dispositifs de contrôle sont effectivement respectés dans la pratique. Ces tests peuvent comprendre :

- L'examen des documents justificatifs des opérations.
- L'analyse des soldes de comptes.

- L'observation directe des tâches effectuées par les employés.
- Des entretiens ou des questionnaires ciblés auprès du personnel concerné.

Cette étape permet également de s'assurer que la direction générale joue pleinement son rôle, notamment en :

- Diffusant des instructions claires aux collaborateurs ;
- Assurant une formation adéquate des agents ;
- Définir précisément les responsabilités de chacun.

Une fois les différentes étapes d'analyse et de test du système de contrôle interne effectuées, l'auditeur procède à une appréciation finale globale de ce dispositif. Cette évaluation ultime permet d'identifier d'éventuelles améliorations.

1.4 Évaluation finale du système de contrôle interne :

Dans le cadre de la gestion des risques et de la conformité réglementaire, le processus d'évaluation du système de contrôle interne permet d'évaluer la capacité du système à identifier, prévenir et corriger les erreurs et les irrégularités. Il est impératif de procéder à une évaluation finale du système de contrôle interne, cette dernière s'appuie sur deux éléments essentiels.

1.4.1 Réalisation de l'évaluation finale :

À la suite des différentes étapes d'examen du système de contrôle interne, l'auditeur réalise une synthèse globale en mettant en relation les résultats obtenus lors de son évaluation initiale avec ceux issus des tests de conformité, aussi appelés « tests de procédures ». Cette démarche méthodique a pour objectif de fournir une évaluation finale objective sur le fonctionnement et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de l'entité auditée.

Cette évaluation finale permet à l'auditeur de formuler deux conclusions pertinentes qui orientent la suite de sa mission.

a. Détermination du niveau d'assurance requis

Dans le cadre de sa démarche, l'un des premiers choix qu'un auditeur se doit de réaliser porte sur la détermination de la portée et de la nature des éléments probants à collecter afin de pouvoir émettre un avis fondé sur les états financiers.

En revanche, lorsque le système de contrôle interne est jugé fiable et correctement mis en œuvre, il est possible pour l'auditeur de diminuer l'importance des tests substantifs, c'est-à-dire

les tests détaillés sur les opérations et soldes comptables, car une assurance raisonnable sur la fiabilité des enregistrements est déjà établie. En revanche, si le contrôle interne s'avère déficient ou insuffisamment documenté, il devra augmenter le nombre et la profondeur des vérifications, afin de compenser ce manque de fiabilité.

En effet, il apparaît que le niveau de confiance accordé au système de contrôle interne a une influence directe sur le plan de travail de l'audit et sur l'efficacité de la mission.

b. Identification et communication des faiblesses :

Dans un deuxième temps, une analyse est réalisée afin de vérifier l'existence d'éventuelles défaillances ou lacunes au sein des mécanismes en place.

Lorsqu'une analyse approfondie conduit un auditeur à identifier des faiblesses systémiques susceptibles de remettre en cause la fiabilité des informations financières ou d'exposer l'entité à des risques non maîtrisés, il a l'obligation professionnelle d'en informer la direction. Cette communication s'effectue de manière formelle, généralement par le biais d'un rapport écrit ou d'une lettre de recommandations.

Ce document, qui constitue un outil de gestion des risques, doit préciser les points de faiblesse identifiés, leur impact potentiel et les recommandations correctives proposées, adaptées au contexte de l'entité.

L'objectif fondamental de ce processus est de contribuer à l'amélioration continue du système de contrôle interne en informant les responsables des zones de vulnérabilité identifiées et en leur proposant des recommandations concrètes pour y remédier efficacement.

1.4.2 Rapport sur l'efficacité du système de contrôle interne :

Le contrôle interne a connu une évolution significative, notamment grâce à certains organismes professionnels comme l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), qui ont fortement contribué à la mise en valeur de l'importance de l'évaluation et du reporting sur l'efficacité de ce contrôle dans les entités économiques.

En effet, des normes d'audit ont été établies, obligeant les auditeurs à acquérir une compréhension approfondie de la structure du contrôle interne d'une entreprise. Cette structure se compose de trois composantes essentielles :

- L'environnement de contrôle : à savoir la culture organisationnelle, les valeurs éthiques, l'engagement de la direction et le cadre dans lequel les activités de contrôle sont mises en œuvre ;
- Le système comptable : englobe l'ensemble des méthodes, des registres et des processus qui sont utilisés pour identifier, enregistrer, traiter et présenter l'information financière.
- Les procédures de contrôle : il s'agit des politiques et pratiques spécifiques (tel que le contrôle physique, vérifications et rapprochement etc.) mises en place pour garantir l'intégrité des opérations et la fiabilité des informations financières.

Dans le cadre de la mission d'audit, l'auditeur est tenu de produire un document d'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne. Ce rapport est fondé sur une analyse approfondie des éléments de preuve recueillis lors de la réalisation de la mission. Ce document, qui est une pièce essentielle de la gestion des risques, vient en appui ou en contradiction de l'affirmation préalable de la direction, qui formalise sa propre évaluation du contrôle interne. Cette déclaration peut être sous forme de :

- Rapport distinct (Document formel et détaillé, souvent structuré avec des sections spécifiques) ou d'une lettre adressée à l'auditeur (Document plus concis et informel, généralement sous forme de lettre, qui résume l'opinion de la direction sur le contrôle interne).
- L'analyse de ces documents par l'auditeur permet une validation, une nuance ou une contestation des déclarations de la direction, fondée sur son jugement professionnel et sur les observations recueillies.

- **Intérêts de l'examen du contrôle interne :**

L'analyse du système de contrôle interne présente plusieurs avantages pour l'auditeur et l'entreprise. Dans le cadre de l'examen du contrôle interne, il est essentiel d'identifier les intérêts liés à ce dernier :

- **Renforcement de la confiance dans les données comptables** : un contrôle efficace permet de garantir la fiabilité des enregistrements financiers et de réduire le nombre de tests nécessaires, ce qui allège sa charge de travail tout en garantissant une évaluation financière approfondie.

- **Réduction des risques de fraudes** : un contrôle rigoureux prévient les fraudes et erreurs. Cette démarche permet de réduire la probabilité de ne pas détecter des problèmes majeurs ou des actes malveillants au sein de l'entreprise.
- **Détection des données dissimulées** : une analyse approfondie aide à identifier les informations manquantes ou manipulées dans les états financiers.
- **Analyse des erreurs significatives** : l'audit permet d'identifier les causes des erreurs majeures, qu'elles soient dues à des problèmes structurels, des procédures inappropriées ou un personnel mal formé.
- **Conception de tests d'audit ciblés** : Une compréhension détaillée de l'environnement de l'entreprise permet à l'auditeur d'élaborer des tests spécifiques pour les domaines à haut risque, assurant ainsi la fiabilité des comptes.

Enfin, cette évaluation permet à l'auditeur de concevoir des tests ciblés pour les domaines à haut risque, renforçant ainsi la fiabilité des comptes et la performance de l'entreprise.

Section 02 : les modalités et la nécessité d'évaluation du dispositif du contrôle interne.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne s'appuie sur des méthodes et des étapes spécifiques qui permettent à l'auditeur de vérifier la conformité et l'efficacité des processus en place. Ce qui suit, a pour objectif de présenter les différentes modalités utilisées lors de cette évaluation, En soulignant l'importance d'une démarche rigoureuse pour identifier les points forts et les faiblesses du système, son objectif est également de mettre en lumière l'ensemble du processus.

2.1 Les modalités d'évaluation du dispositif du contrôle interne :

Dans le cadre de la gestion des risques et de la fiabilité de l'information, le contrôle interne joue un rôle crucial au sein de l'entité. Dans ce cas-là, Les auditeurs, au tant qu'acteurs clés de ce processus, disposent d'un ensemble d'outils leur permettant d'effectuer des vérifications ciblées et pertinentes. Ces moyens ne se limitent pas à de simples observations, mais englobent également une diversité de techniques adaptées à la complexité des processus à auditer. Parmi eux, on peut retrouver (KHELASSI. R, P124 a P145) :

2.1.1 Différente méthode statistique :

Les méthodes statistiques du contrôle interne permettent de détecter d'éventuelles anomalies dans un échantillon représentatif, offrant ainsi la possibilité de tirer des conclusions fiables.

2.1.1.1 Les sondages :

Le sondage est un outil d'enquête qui permet de recueillir les avis et perceptions des agents sur une procédure, une organisation ou un document précis. Complémentaire à l'entretien, il permet d'interroger un échantillon plus large de la population concernée, ce qui donne une vision plus représentative du sujet étudié.

Pour qu'il soit efficace, il doit être soigneusement préparé. Cela implique notamment de rédiger des questions claires, souvent formées avec des réponses simples telles que « oui », « non » etc... La réussite d'un sondage dépend également de la méthodologie suivie. Idéalement, il est préférable de rassembler les participants pour expliquer la démarche et superviser le remplissage de questionnaires. Cela limite les risques de malentendus et réduit la probabilité que les réponses soient influencées ou faussées.

L'auditeur utilise le sondage de manière structurée ; en basant sur :

- Le choix d'un groupe réduit de personne ou d'élément (l'échantillon), qui représente bien l'ensemble de la population qu'on veut étudier (la population ciblée).
- L'analyse de la régularité et de la conformité des éléments collectés, (vérification des informations et des documents recueillies).

Les étapes essentielles de cette démarche, incluent :

- 1- La définition des objectifs du sondage.
- 2- La détermination précise de la population à étudier.
- 3- La taille et la sélection rigoureuse de l'échantillon.
- 4- L'analyse attentive des résultats.

2.1.1.2 Les échelles de mesure :

Ces outils permettent de quantifier des aspects qualitatifs, elles peuvent être incluses dans un sondage ou utilisée séparément pour mesurer la qualité d'un service, d'une procédure ou d'un produit et la satisfaction ou l'insatisfaction des utilisateurs. Elles comprennent généralement deux outils de mesure principaux :

A. L'échelle sémantique différentielle : il permet d'évaluer l'image ou l'appréciation qu'une personne se fait d'un produit, d'un service et d'une entreprise. Elle repose sur des mots qui ont un sens contraire entre lesquels l'individu exprime son ressenti.

Tableau N°01 : L'échelle sémantique différentielle.

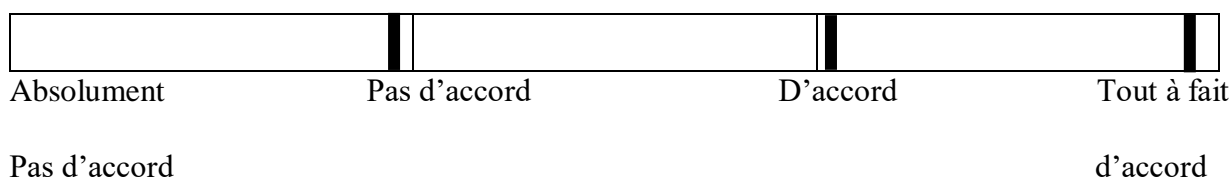
	1	2	3	4	5	6	
Périmée			x				Mise à jour
Confus		x					Claire
Indisponible				x			Disponible
Incomplète		x					Complète
Insatisfaite		x					Satisfaite

Source : KHELASSI. R « Les applications de l'audit interne ».

Pour construire une échelle, il faut faire attention à plusieurs éléments pour qu'elle soit bien équilibrée et facile à comprendre, les éléments sont les suivant :

- **Sa finesse (le nombre de point) :** en générale une échelle peut contenir entre 4 et 10 points, il n'existe pas de règle absolue, il est possible de faire une échelle fine et de regroupe ensuite.
- **Sa parité (le choix d'un nombre pair et impair) :** Lorsqu'on crée une échelle de mesure, on peut choisir un nombre pair ou impair des points. Il y a un point central au milieu de l'échelle. Ce point est souvent vu comme un point neutre et permet aux personnes qui n'ont pas d'opinion ou de préférence ou qui sont indécises (refuge pour les sans opinion).
- **Son équilibre (équilibre des réponses) :** Il est important de veiller à ce que l'échelle comporte un nombre égal de réponses positives et négatives autour du point central, afin d'assurer la fiabilité des résultats.

B. L'échelle de Likert : c'est l'une des méthodes les plus utilisées pour mesurer les attitudes, les opinions ou les perceptions. Elle consiste à proposer des affirmations aux individus interrogés et à leur demander d'exprimer leur degré d'accord ou désaccord.



2.1.1.3 Les méthodes d'échantillonnage :

Lorsqu'on réalise une enquête ou un audit, il est souvent impossible d'étudier l'ensemble de la population concernée, que ce soit par manque de moyens, de temps ou en raison de la taille du groupe. Pour cela, on utilise cette méthode la qui est appelée échantillonnage, elle consiste à sélectionner un groupe de personnes ou de dossiers représentatifs de l'ensemble. Cet échantillon doit être sélectionné de manière à représenter fidèlement la population totale, Pour que les résultats puissent s'appliquer à d'autres situations en toute fiabilité.

On constate deux formes pour la méthode d'échantillonnage :

A. La méthode de représentation proportionnelle (méthode des quotas) :

Cette méthode consiste à construire un échantillon. Pour cela, il faut respecter la répartition réelle de la population. Cela se fait selon certains critères définis à l'avance. Ces critères peuvent être le sexe, l'âge ou la catégorie socio-professionnelle.

L'objectif est de reproduire, à une échelle réduite, la structure de la population totale. En d'autres termes, on veille à ce que les proportions de chaque groupe dans l'échantillon soient similaires à celles observées dans la réalité.

Cette méthode permet d'obtenir un échantillon représentatif et fidèle à la population étudiée. Elle est très utilisée dans les enquêtes d'opinion et les sondages, car elle garantit une bonne fiabilité des résultats, tout en étant plus simple à mettre en œuvre que les méthodes probabilistes.

B. La méthode aléatoire (méthode probabiliste) :

La méthode aléatoire, qui repose sur le principe du tirage au sort, garantit que chaque individu au sein de la population étudiée possède une probabilité égale d'être sélectionné. Cette approche suit des règles strictes pour éviter que le hasard joue un rôle et pour assurer un choix

juste. Pour que cette méthode soit valide, il faut une base de données exhaustive sur la population. Le processus de fonctionnement de cette méthodologie consiste à attribuer un identifiant numérique à chaque unité statistique. Dans un second temps, un nombre aléatoire est tiré au sort afin de déterminer le premier élément. Les éléments suivants sont alors sélectionnés en ajoutant une valeur constante, appelée « raison », calculée à partir du rapport entre la taille de la population et celle de l'échantillon.

Par exemple :

- Nombre entier aléatoire = 10
- Population totale = 50 000
- Echantillon = 500
- Raison = $50\ 000 / 500 = 100$

Si le premier numéro tiré au sort est 10, les suivants seront : 110 ; 210 ; 310 etc.

2.1.1.4 Les outils statistiques :

Les outils statistiques performants constituent un levier essentiel pour garantir la conformité des produits :

La conformité des produits est donc assurée par une identification préalable des irrégularités de processus ce qui permet d'agir avant même que les premiers défauts n'apparaissent.

De plus, ces dispositifs permettent de réduire les coûts en permettant une prise de décision plus rapide et efficace. En effet, l'opérateur en autocontrôle peut directement utiliser ces outils statistiques pour ajuster la production en conséquence.

Il est possible de distinguer plusieurs outils statistiques :

2.1.1.4.1 Les pourcentages :

Les pourcentages sont des indicateurs très utiles en statistique, car ils permettent de comparer facilement des données quel que soit le nombre d'observation, toute fois, leur interprétation dépend fortement de la taille de l'échantillon sur lequel ils sont calculés. Ainsi, un pourcentage identique peut s'avérer trompeur lorsqu'il est fondé sur un échantillon réduit ou lorsqu'il est présenté de manière à influencer de manière trompeuse l'observateur. Il s'avère donc

essentiel, pour éviter toute erreur d'interprétation, de toujours vérifier la source, la taille de l'échantillon et la forme de présentation des données.

Exemple : Deux entreprises présentent des produits pour vente :

- L'entreprise A recueille 10 produits pour 50 vendu ($50/10 \times 100$) = 20%
- L'entreprise B recueille 1 produits pour 3 vendu ($3/1 \times 100$) = 33.33= 33%

Les pourcentages de réussite : Les pourcentages de réussite, à savoir 20 % pour l'entreprise A et 33 % pour l'entreprise B, ne permettent pas de conclure de manière objective à la supériorité de B. ces pourcentages la donnent l'impression que l'entreprise B est plus performante, mais cela ne tient pas compte de la taille des échantillons.

2.1.1.4.2 Les caractéristiques de tendance centrale :

Dans le cadre des statistiques descriptives, l'objectif principal est de résumer et d'interpréter de manière claire et structurée les données collectées. Parmi les différentes mesures de tendance centrale, la moyenne occupe une place essentielle. Cette approche méthodique permet d'identifier une valeur unique qui représente l'ensemble des données, donnant ainsi une vue globale et équilibrée du phénomène étudié. La méthode de la moyenne facilite l'analyse et la prise de décision, grâce à sa simplicité de calcul et à sa capacité à intégrer l'ensemble des observations.

Exemple : moyenne du taux de conformité :

Supposons l'audit de 4 départements est obtenu le taux de conformité suivants : 90%, 85%, 95%, 80%.

$$\text{Moyenne} = (90 + 85 + 95 + 80) / 4 = 87,5\%$$

Par conséquent, lors des analyses statistiques, le choix de l'une ou l'autre de ces valeurs doit être adapté aux caractéristiques de la population étudiée.

2.1.2 Le questionnaire du contrôle interne :

L'auditeur utilise un questionnaire composé de plusieurs questions pour atteindre son objectif. Chaque question permet de repérer les points de contrôle à tester. Ces évaluations permettent ensuite de détecter les faiblesses et de porter un jugement.

L'utilisation du questionnaire permet de :

- Identifier les points forts et les points faibles d'une procédure en répondant à des questions standards (les réponses négatives révèlent des faiblesses, les positives indiquent des forces).
- Il permet aussi de lister tous les éléments à examiner pendant la mission.

Au cours de son intervention, l'auditeur s'appuie sur un ensemble de questions clés. Ces dernières permettent d'analyser en profondeur le fonctionnement d'une activité ou d'une procédure. Celles-ci englobent plusieurs questions essentielles :

Qui ? : Cette question concerne l'opérateur, c'est-à-dire la personne responsable de l'exécution de la tâche. L'acteur est identifié et l'étendue de ses responsabilités et de ses pouvoirs est évaluée. Pour y répondre, l'auditeur utilise divers outils tels que l'organigramme, les fiches de poste ou encore les grilles d'analyse des tâches.

Quoi ? : Elle permet de regrouper les interrogations relatives à la nature de l'opération ou de la tâche. Il s'agit notamment de déterminer :

- L'objet de l'opération (de quoi s'agit-il ?) ;
- L'identité de la personne qui exécute la tâche ;
- Les installations ou ressources matérielles mobilisées pour sa réalisation.

Où ? : Cette question permet d'identifier le ou les lieux où se déroulent les opérations. Elle permet également d'identifier les installations ou les emplacements liés au stockage ou au traitement des données, des produits ou des services concernés.

Quand ? : Cette question permet d'identifier les périodes de réalisation des opérations, ainsi que les emplacements liés au stockage ou au traitement des données, des produits ou des services concernés.

Comment ? : Elle s'intéresse aux modalités d'exécution de l'opération. L'auditeur examine ici les processus en place :

- Comment les biens ou services sont-ils produits ?
- Comment le recrutement est-il effectué ?
- Comment les achats sont-ils réalisés ?
- Comment les usagers accèdent-ils aux prestations ?
- Comment ces derniers sont-ils informés ?

Le questionnaire d'audit : conception, formulation et typologie :

Le questionnaire est un instrument majeur dans la méthodologie d'audit, en particulier lors des entretiens effectués dans le cadre de l'évaluation du CI. Il remplit deux fonctions principales : d'une part, il permet de structurer la collecte d'informations, et d'autre part, il oriente l'analyse et permet de repérer les points de force ou de faiblesse au sein des procédures examinées. Pour garantir l'efficacité de cet instrument, il est essentiel de respecter plusieurs principes lors de sa conception et de son utilisation.

- **Pertinence et utilité des questions** : chaque question formulée doit être justifiée par un objectif clairement défini à l'avance. Il est recommandé d'éliminer les questions répétitives, mal formulées ou incohérentes par rapport au sujet de l'audit.
- **Cohérence et organisation thématique** : Les questions doivent être regroupées par thèmes, en évitant les changements de sujet inutiles, cela permet à la personne audité de rester concentrée et de répondre plus facilement et plus clairement.
- **Langage simple et compréhensible** : Utilisez un vocabulaire accessible et adapté à votre interlocuteur. Évitez les termes compliqués ou trop technique, ainsi que les phrases trop vagues ou peu clair.
- **Neutralité de ton et objectivité** : la formulation des questions ne doit pas orienter les réponses. Évitez aussi les mots vagues ou flous tel que « souvent » ou « parfois » ou les mots à connotation morale (« faute », « erreur »), les questions personnelles ou indiscrettes doivent être évitées.
- **Préparation à l'oral** : Un questionnaire rédigé à l'écrit peut être difficile à poser oralement. Il faut donc tester le questionnaire à l'oral pour vérifier sa clarté et sa fluidité.

L'entretien doit suivre un ordre logique et une structure progressive, en commençant par des questions générales et simples pour instaurer un climat de confiance et mettre la personne à l'aise, puis enchaîner avec des questions plus spécifiques, techniques ou délicates. À la fin une section de « remarques et suggestions » peut être prévue pour permettre à l'audité d'exprimer des éléments non abordés.

En matière de nature de questions, trois catégories sont communément distinguées dans les pratiques d'audit :

- **Les questions ouvertes** : elles permettent à l'audité de s'exprimer librement et de recueillir des informations détaillées, mais leur analyse peut s'avérer complexe et longue.
- **Les questions fermées** : ce sont celles qui limitent les réponses possibles. Elles peuvent porter sur des faits, des opinions, ou inclure des choix multiples.
- **Les questions de suggestion** : elles permettent de recueillir des avis ou des réflexions sur un projet en cours. Elles servent à explorer des pistes d'amélioration ou à recueillir des perceptions générales.

Exemple :

Tableau N°02 : questionnaire du contrôle interne (ventes-clients) :

Questions	Oui	Non	Commentaire
Les bons d'expédition, les bons de retour, les factures et avoirs sont-ils pré numérotés ?	X		
Les quantités reçues sont-elles rapprochées des quantités facturées pour éviter les facturations partielles ?	X		
Les quantités retournées sont-elles rapprochées des avoirs émis pour éviter les avoirs partiels ?	X		
S'assure-t-on de la concordance entre :			
a) Les bons d'expédition et les marchandises expédiées ?	X		
b) Les bons de retour et les marchandises retournées ?	X		
Vérifie-t-on que la même facture et la même avoir ne sont pas enregistrés plusieurs fois ?	X		

Les conditions de remises, ristournes et autres rabais sont-elles			
	X		
a) Approuvées ?	X		
b) Régulièrement mises à jour ?			
c) Diffusées à tous les intervenants dans le processus de facturation ?	X		
Les calculs des factures et avoirs sont-ils vérifiés ?	X		
Les taux de TVA utilisés sont-ils vérifiés ?	X		
Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement identifiés ?	X		Une procédure de vente l'exige, 50% à la commande et 50% à la livraison pour le grand public
Existe-t-il une procédure de fixation de plafond de crédit ?		X	Selon les moyens de l'entreprise pour les ventes à commandes

Source : Benali, M. (2021). *L'impact du contrôle interne sur la performance économique et financière de l'entreprise*. Mémoire en ligne. https://www.memoireonline.com/12/21/12496/m_Limpact-du-contrle-interne-sur-la-performance-conomique-et-financiere-de-193.html

2.1.3 L'entretien :

L'entretien se présente comme une méthode particulièrement efficace, car il permet la collecte d'informations complétées par des explications et des observations directes des personnes concernées par le service audité ou la situation étudiée.

Bien que cette méthode vise à obtenir des données fiables et objectives, qui doivent idéalement être vérifiées par d'autres sources, l'entretien peut s'avérer difficile à conduire, car il est souvent influencé par des jugements irrationnels et subjectifs.

Ainsi, l'intervenant se doit de « décrypter » ou de « décoder » les informations obtenues, de les replacer dans leur contexte, d'en relativiser la portée et, le cas échéant, d'en faire une analyse critique. Pour garantir l'efficacité de l'entretien, il doit d'abord faire preuve de crédibilité, ce qui nécessite la maîtrise de compétences techniques spécifiques ainsi qu'une solide capacité d'adaptation psychologique.

L'objectif de l'entretien est notamment de :

- Établir les conditions d'intervention (introduction de l'intervenant au supérieur hiérarchique, planification des tâches, durée, emplacement, documents nécessaires, etc.).
- Expliquer comment un système ou une procédure fonctionne (par exemple, en interrogeant un employé sur les phases qu'il a suivies pour réaliser une tâche ou créer un document).

2.1.4 Les confirmations Directe :

La conformation directe ou appelée aussi vérification auprès des tiers, est une procédure méthodique qui visent à assurer la fiabilité des informations communiquées lors d'un audit. Elle consiste pour l'entité de contrôle à solliciter un tiers, généralement un partenaire commercial de l'entreprise audité, afin qu'il confirme certaines données précises, comme des soldes ou d'autres informations pertinentes.

Cette démarche permet à l'auditeur de disposer d'un document qui présente la qualité d'une preuve externe.

2.1.5 L'observation physique et la recherche :

2.1.5.1 L'observation physique :

L'observation physique fait partie des méthodes d'investigation utilisées pour vérifier directement la présence ou l'état d'un élément, qu'il s'agisse d'un bien ou d'une activité. Elle se caractérise par sa nature directe, bien qu'elle puisse également être indirecte lorsqu'elle implique un tiers, tel qu'un fournisseur, un usager ou un commissaire aux comptes. Cette approche constitue l'un des moyens de contrôle les plus fiables pour confirmer l'existence réelle d'un élément enregistré en comptabilité. Une fois la présence vérifiée, il est également essentiel de confirmer la propriété de l'élément en question.

Afin que l'observation physique soit considérée comme valide, elle doit respecter plusieurs conditions :

- Elle doit être transparente, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être dissimulée ou effectuée en secret.
- Elle ne devrait pas être unique ou exceptionnelle : elle doit être réalisée plusieurs fois ou sur une certaine durée.
- Elle doit être validée, par exemple à l'aide de documents justificatifs.

Ce que l'on peut observer :

- Les documents (factures, bons, contrats, etc.).
- Les comportements, tels que les difficultés rencontrées ou le temps consacré, doivent également être pris en compte.

2.1.5.2 Technique :

Dans le cadre d'un audit, la recherche de preuves est considérée comme la technique la plus fondamentale. L'auditeur se doit de collecter des éléments solides qui soutiennent ses constats et justifient ses conclusions. Le choix des éléments à considérer comme preuve dépend de la nature de l'objectif de l'audit et des éléments examinés.

Parmi les principales méthodes employées, nous pouvons distinguer :

- **L'examen physique** : cette approche consiste à procéder à l'observation directe d'un bien (stock ou équipement). Cette observation doit être accompagnée de documents justificatifs prouvant la propriété de l'élément.
- **La confirmation indépendante** : Elle consiste à obtenir des informations directement auprès d'un tiers pour vérifier l'existence d'un actif ou engagement. La vérification sur documents consiste à remonter jusqu'aux pièces justificatives pour vérifier la validité des écritures comptables. L'auditeur examine les documents supports pour confirmer l'authenticité des opérations enregistrées.
- **Le contrôle par recoupement interne** : il vise à vérifier la cohérence des informations et à éviter des présentations erronées de la situation financière de l'entreprise.
- **Le contrôle mathématique** : permet de vérifier la justesse des calculs et l'exactitude numérique des comptes. Cela inclut le recalcul des totaux, des sous-totaux, ou encore la vérification des reports et soldes.
- **Le contrôle de vraisemblance** : a pour objectif d'évaluer de manière globale la logique et la cohérence des données chiffrées. Cette démarche facilite l'orientation des investigations de l'auditeur. Ce processus s'appuie sur plusieurs éléments, notamment :
 - L'analyse des ratios financiers et de leur évolution dans le temps.
 - L'étude de la rentabilité à travers les indicateurs du compte de résultat et de la comptabilité analytique,

- L'examen de la structure et de la cohérence des comptes tiers, en analysant leur homogénéité ou leur stratification.

2.1.6 Feuille de Révélation de l'Analyse de Problème (FRAP) :

La FRAP, ou Fiche de Révélation de l'Analyse de Problème, est un document de travail utilisé par l'auditeur pour présenter et analyser un dysfonctionnement ou un risque identifié au cours de la mission. Il convient de préciser que ce document remplit également une fonction de communication à l'égard de l'entité auditée et permet de valider une étape du travail de terrain (IFACI,1998, P 161) :

Elle remplit plusieurs fonctions essentielles, notamment :

- Suivre l'avancement de la mission et structurer le travail de vérification.
- Elle permet en outre de préparer le rapport d'audit, lequel en constitue la base.
- Faciliter les interactions avec les audités et contribue à renforcer la qualité du contrôle interne.

La méthode d'évaluation repose sur l'analyse du fonctionnement réel, l'identification des problèmes, l'étude de leurs causes et conséquences, puis la proposition d'améliorations.

Chaque FRAP est présentée aux responsables concernés pour recueillir leurs observations, avant la rédaction finale du rapport. L'ensemble de ces fiches constitue le dossier d'audit, qui regroupe les éléments probants nécessaires à l'élaboration des conclusions de la mission.

En conclusion, l'évaluation du dispositif de contrôle interne combine des techniques multiples et complémentaires. Ces méthodologies permettent la collecte d'informations fiables, l'analyse approfondie des procédures et la formulation de recommandations adaptées. Il est essentiel de souligner que la maîtrise de ces méthodes est un pilier de l'audit efficace et de l'amélioration continue du contrôle interne.

2.2 La nécessité d'évaluer le contrôle interne :

L'évaluation d'un système de contrôle interne est une démarche qui doit être réalisée avec sérieux, même si les techniques et les approches utilisés peuvent varier (ZIANI.A, 2014).

L'évaluation des activités d'une organisation et de ses éléments constitutifs nécessite une compréhension approfondie de ces deux aspects :

- L'analyse des objectifs, qui constitue un élément crucial de l'évaluation, doit être effectuée avec soin pour évaluer de manière pertinente l'implication des individus au sein de l'organisation et leur respect des procédures et des manuels de fonctionnement.
- L'analyse de la structure et des résultats de tests effectués permettra de déterminer si le système en question permet d'assurer de manière raisonnable qu'il sera en mesure de réaliser les objectifs fixés.

L'auditeur cherche à évaluer la capacité du contrôle interne à garantir le bon fonctionnement de l'organisation. Il se concentre sur la qualité des procédures comptables, administratives et autres. Son but est de vérifier qu'elles sont appliquées sans défaillance, car celles-ci augmentent généralement en leur absence.

2.2.1 L'objectif de l'évaluation du contrôle interne :

Il est impératif de comprendre que l'évaluation du contrôle interne vise à confirmer que la qualité des systèmes et des contrôles manuels et/ou informatiques mis en place par les dirigeants et appliqués par le personnel de l'entreprise est suffisante. Il est donc important que les systèmes soient conçus de manière à éviter la survenue d'erreurs ou, si elles se produisent, à permettre leur détection et leur correction.

2.2.2 Les principes clés d'évaluation et d'amélioration du dispositif contrôle interne :

Plusieurs principes guident l'évaluation et l'amélioration du dispositif de contrôle interne. Ils ne visent pas à créer un nouveau système, mais à renforcer l'efficacité du dispositif en place (ZIANI. A Op.cit. P135 A P137) :

- **Soutenir les objectifs de l'organisation :** Pour soutenir ses objectifs, le contrôle interne doit garantir le respect des risques, des lois, et des règlements, et s'intégrer aux systèmes de gouvernance.
- **Détermination des rôles et responsabilités :** L'organisation doit définir les rôles et responsabilités liés au contrôle interne, en impliquant le conseil d'administration, la direction et les salariés. Une coordination efficace entre les parties prenantes est également nécessaire.
- **Promouvoir une culture de motivation :** Il faut encourager les comportements qui respectent les stratégies et politiques internes. Cela doit encourager les membres de l'organisation à atteindre les objectifs qui ont été fixés.

- **Relier à la performance individuelle :** Elle doit être liée à la réalisation des objectifs de contrôle interne. Chaque employé doit être conscient de sa responsabilité.
- **Assurer les compétences suffisantes :** Tous les acteurs impliqués dans la gouvernance doivent disposer des compétences nécessaires pour remplir leurs fonctions.
- **Répondre aux risques :** Les mécanismes de contrôle permettent l'identification et le traitement des risques, ces contrôles doivent être considérés comme des mesures de prévention contre les menaces potentielles.
- **Communiquer régulièrement :** Une communication régulière sur le contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation doit être assurée pour garantir sa compréhension et sa mise en œuvre.
- **Suivi et évaluation :** Le dispositif de contrôle interne doit être suivi et évalué en continu. Toute défaillance au niveau de risque inacceptable doit être détecté et traité.
- **Assurer la transparence et la responsabilisation :** La direction et le conseil d'administration doivent rendre compte régulièrement aux parties prenantes sur les risques du dispositif de contrôle interne.

Conclusion.

Ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance majeure de l'évaluation du système de contrôle interne dans le cadre d'une organisation. Cette évaluation, fondée sur une démarche structurée, implique une compréhension approfondie des processus internes, l'identification des risques potentiels et la vérification de l'application effective des dispositifs de contrôle. Cette démarche rigoureuse s'appuie sur un ensemble de méthodes variées telles que l'observation, les tests de conformité, les entretiens, le questionnaire ou encore les outils statistiques, permettant ainsi une analyse à la fois qualitative et quantitative du système.

L'évaluation du contrôle interne ne se limite pas uniquement à l'identification des faiblesses présentes, mais vise également à mettre en valeur les points forts du système afin d'en renforcer les mécanismes les plus efficaces. En effet, l'évaluation du contrôle interne joue un rôle stratégique en fournissant aux dirigeants et aux auditeurs un cadre de référence pour la prise de décision, la planification des ressources et la mise en œuvre d'actions ciblées.

En ce sens, un système de contrôle interne bien élaboré et régulièrement évalué permet à la fois d'améliorer la fiabilité des informations financières, de réduire les risques d'erreurs ou de fraudes, d'assurer la conformité aux règles en vigueur et de contribuer à la performance globale de l'organisation. Il s'agit d'un processus rigoureux, mais essentiel pour établir une pratique d'évaluation, de responsabilité et d'amélioration continue au sein des entités publiques et privées.

Chapitre III :
Le contrôle interne
au sein de
l'entreprise
NAFTAL

Introduction.

Après avoir présenté dans le chapitre précédent les concepts théoriques du contrôle interne et ses principaux enjeux pour la gestion des entreprises, il a été important d'en étudier l'application à travers une étude de terrain. Cette démarche permet de confronter les normes théoriques aux pratiques observées dans un environnement réel.

C'est dans cette démarche que nous avons réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL. Cette expérience a représenté une opportunité pour mettre en évidence la théorie et observer sa mise en pratique. Après observation, entretiens et analyse de documents, nous avons évalué l'efficacité du système de contrôle interne.

Dans le cadre de cette étude, le contenu du chapitre est organisé en trois sections principales. La première est dédiée à la présentation générale de l'entreprise NAFTAL, comportant son historique, sa structure organisationnelle, ses missions, ses activités et ses principales installations. La deuxième section de cette étude se concentre sur l'évaluation du système de contrôle interne appliqué au processus des ventes. Cette évaluation s'effectue à travers l'analyse des pratiques commerciales, des données collectées et des résultats obtenus à partir de questionnaires. Enfin, la troisième section présente les résultats du contrôle interne réalisé, à partir des fiches FRAP. Ces dernières servent à établir une synthèse des points forts et des points faibles de ce dispositif. Elles contiennent également des recommandations concrètes visant son amélioration.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise NAFTAL.

Cette première section a pour objectif de fournir un aperçu général de l'organisme d'accueil, NAFTAL, en mettant en lumière ses caractéristiques principales et son contexte d'activité. Elle présente son historique, les circonstances de sa création, son organisation actuelle, son évolution structurelle et organisationnelle, ainsi que les principales missions qui lui sont confiées.

1.1 Historique de NAFTAL :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers) a été créée par le décret N°80/101 du 06 avril 1981.

Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

En 1987, le raffinage est séparé de la distribution. À la suite de ce changement, la raison sociale de l'entreprise est modifiée et NAFTAL se consacre uniquement à la commercialisation et à la distribution des produits pétroliers et dérivés

Un autre plan de restructuration, mis en œuvre par la décision n°5540 du 15 décembre 1990, a conduit à la création de divisions, selon les principales catégories de produits :

- CLP (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).
- AVM (Aviation Marine).
- Division bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériels, humains et financiers adéquats. Elle applique également un système décentralisé en instaurant des districts dont le district COM de Tizi-Ouzou.

1.2 Missions et activité de l'organisme d'accueil :

NAFTAL a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

1.2.1 Les Missions :

1.2.1.1 Au niveau central :

- Création d'une branche chargée des activités internationales.

- Création d'une direction de communication et relations publique.
- Maintien de la branche GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié)
- Séparation de la branche CPL (Carburant Lubrifiant Pneumatique) en deux branches :
Branche commercialisation orientée et à laquelle sont dévolues les activités du marketing.
Branche carburante de la logistique qui comprend les stockages de produits, le transport massif
exclut les livraisons, la gestion et la maintenance des canalisations et des capacités de stockages
- Au niveau opérationnel :
 - Création de district commercialisation pour orienter les clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts au marché.
 - Création de district carburant à vocation régionale chargé de gérer les différents pots des sources.
 - Maintien de district GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).

1.2.1.2 Au niveau opérationnel :

- Création de district commercialisation pour orienter les clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts au marché.
- Création de district carburant à vocation régionale chargé de gérer les différents pots des sources.
- Maintien de district GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).

1.2.2 Les Activités :

NAFTAL, est chargée des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, ces principales activités sont :

- Mettre en œuvre l'organisation de NAFTAL.
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatique.
- Commercialisation des carburants GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié), carburants pneumatiques lubrifiants (bouteille à terme, tuyaux, détendeur...etc.) et autres produits.

- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement financier, comptabilité, fiscalité, assurances, législation et relation de travail).
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de la division rattachée au district de NAFTAL.
- Optimiser l'utilisation ses moyens propres, notamment transport et limiter le recours aux tiers.
- Tenir la comptabilité générale de NAFTAL / établir le bilan consolidé de NAFTAL.

1.3 Objectifs de NAFTAL :

Dans le cadre de son plan de développement, NAFTAL cherche à atteindre deux objectifs principaux :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- Améliorer sa qualité de service.

Les principes actions menées par NAFTAL reposent sur les principes :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle.
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- L'augmentation de ses moyens de transports par pipe.
- La promotion de ses produits propre : GPL, essence, sans plomb.
- L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :
- Assemblée générale : composée d'un seul actionnaire SONATRACH, qui détient à 100 % des actions de NAFTAL.
- Conseil d'administration : comprenant un président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et ainsi qu'un représentant syndical.
- Président directeur générale (PDG) : assisté de son staff, composé de conseillers principaux et de conseillers.
- Branche : commercialisation, carburants, GPL, activité internationales.
- Direction Centrales : Audit, procédures et contrôle de gestion, hygiène, sécurité, environnement et qualité (HSEQ).
- Autre direction : administration générale, affaires sociales et culturelles.

Les branches sont considérées comme des structures opérationnelles, organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux, selon les principes de taylorisme :

- Niveau central : Direction d'activité et de produits, département et services.
- Niveau décentralisé : Districts (unités administratives).

1.4 Présentation des différents départements :

Cette section présente la structure organisationnelle générale de l'entreprise, en détaillant ses principaux niveaux hiérarchiques et les entités fonctionnelles clés :

1.4.1 Département commercial :

En terme simple, le département commercial veille à ;

- L'application de la politique commerciale adoptée par l'entreprise.
- La gestion des points de vente NAFTAL.

1) Cellule recouvrement : c'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Le suivi et contrôle le règlement des clients à terme.
- Le recouvrement des créances sur clients.
- L'établissement des reçus d'encaissement et le cas échéant, la saisie des clients retardataires.

Pour ce faire, elle est en contact permanent avec les autres services.

2) Service carburants :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistrer ; analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

3) Service lubrifiants et produits spéciaux :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisation des lubrifiants de NAFTAL.
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi-produits.

- Elaboration des plans d'approvisionnements, distributions et répond aux doléances des clients.

4) Service pneumatique : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des ventes pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

5) Service réseau :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD) ; les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA)
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

1.4.2 Département finances et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

1. Cellule contrôle et juridique : il veille au :

- Respect des normes de gestion
- Contrôle des TAC (Ticket a crédit)
- La protection du patrimoine
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL

2. Service trésorerie : chargé de :

- Contrôler les flux, recettes et dépenses du district
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de Pr-trésorerie.

3. Service comptabilité générale : il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.

- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

4. Service cout et budget : chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du cout.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

1.4.3 Département administration et moyens généraux :

Sa mission est d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration ainsi la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Ces taches sont réparties comme suit :

1. Service moyens généraux : Il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

2. Service administration : chargé :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

3. Service ressources humaines : Son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

1.4.4 Département transport et technique :

Sa mission consiste à assurer la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

1. Service exploitation et maintenance : Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

2. Service transport : Chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

3. Service d'études et réalisations : son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

1.5 Présentation du centre multi produit (CMP) :

Le centre multi-produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillé.

Pour l'alimentation de ses stocks, le CMP s'approvisionne auprès de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew. Le CMP est situé sur la route nationale N°12 a 500m du centre de Tizi-Ouzou.

1.6 Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une superficie de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, à environ 10km a l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001. Il est équipé d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants. La capacité de stockage du CSD est de 3000 m de carburants et de 500m et 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

- L'aspect logiciel :

Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- SGC : logiciel du système de gestion des créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
- VENTES LUB : logiciel du système stock vente lubrifiants.

- CGCA : logiciel du système pour le service comptabilité générale.
- SGI : logiciel Système de Gestion des Investissements.
- Le logiciel paie.
- GRH : logiciel Gestion des Ressources Humaines.
- WINCANAL : logiciel du service couts et budgets.
- NAFT COM : logiciel de facturation installé aux niveaux des centres.
- AMORT : logiciel de gestion des amortissements.

1.7 Présentation du district COM Tizi-Ouzou :

Le district COM de Tizi Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR a OUED-AISSI « environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville ». Il gère deux centres de stockages CDS « Centre de stockage et de distribution » et CMP « centre multi produits » et un réseau de seize stations en gestion directe « GD ». En générale, il veille sur la gestion ; l'organisation ; la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

Selon notre cas nous allons prendre la station GD R3523 comme exemple d'étude :

1.8 Présentation de la station GD R3523 TAKDEMPT :

1.8.1 Historique :

La station GD R3523 TAKDEMPT a été créée à l'époque de la SONATRACH et mise en service le 1er mai 1979. Elle a été fermée le 1er avril 2008 dans le cadre d'un programme de rénovation visant le relooking du réseau des stations-service. Elle a été remise en service le 12 février 2013 par le Président Directeur Général de NAFTAL, avec une dotation initiale de 5 198 095,84 DA, révisée au 30 septembre 2013. Depuis sa réouverture, elle fonctionne en continu en mode H16. La station R3523 TAKDAMPT a été fermée le 01/04/2008 pour rénovation. Elle a été remise en service le 12/02/2013 par le PDG.

1. Station géographique :

La station-service GD R3523 TAKDAMPT est située au bord de la route nationale N°24, reliant les wilayas de TIZ OUZOU- BOUMERDES. Elle occupe une superficie totale de 5 560 m².

2. Statut administratif :

La station-service GD 3523 est une station a gestion directe, dont l'infrastructure, le personnel et la gestion appartiennent à NAFTAL. Elle est classée selon la typologie : « filling station » à « distribution manuelle ». Administrativement, elle est rattachée au district COM de Tizi Ouzou, et identifiée sous le code R3523, utilisé dans toutes ses relations commerciales avec les centres de distribution et de stockage (CDS)

3. Les capacités de stockage :

La station GD R3523 dispose d'une capacité de stockage répartie comme suit :

4. Equipement et infrastructures de la station :

Liste de nombre des volucompteurs avant et après la rénovation. :

- Une structure de stockage carburant d'une capacité totale de 120 m³.
- Une citerne GPL/C d'une capacité totale de 30 m³.
- Deux bâches à eaux de 20 m³ avec une pompe anti-incendie.
- Un groupe électrogène, démarrage automatique.
- Un matériel de sécurité.

Un bloc contenant :

- Un bureau de gérance du chef de station.
- Un bureau de chefs d'équipes.
- Sanitaires hommes et femmes.
- Une aire de stockage LUB/PNM
- Quatre présentoirs LUB/PNM.

Un deuxième bloc contenant :

- Une baie de service contenant du matériel pour lavage, graissage, et vidange.
- Une ligne de distribution des huiles vrac.
- Vestiaires du personnel avec douche et sanitaire.
- Une niche pour GAZ Butane.
- Des espaces verts.
- Des pylônes pour fanions d'embellissements et drapeaux.

5. Equipement de sécurité de la station :

La station-service GD 3523 dispose d'un équipement de sécurité composé de :

- Quinze extincteurs à poudre de 9kg, pour des feux gras, les feux de gaz ou secs.
- Deux extincteurs CO2, pour les feux d'origine électrique.
- Deux extincteurs à chariot tractables de 50kg à poudre.
- Réservoir d'eau d'une capacité de 7M.
- Armoire anti-incendie avec flexible et une lance à eau.
- Trois bacs à sable.
- Une couverture anti-feu.
- Alarme « Sirène ».

6. L'organigramme de la station :

La station-service GD R3523 TAKDEMPT fonctionne en mode H24 avec un personnel composé de :

- 01 Chef de station.
- 01 Gestionnaire.
- 02 Chefs d'équipe.
- 19 Pompistes encaisseur.
- 01 Laveur graisseur.
- 02 Agents d'assainissement.
- 01 Caissier.

Section 02 : Evaluation du système contrôle interne des ventes.

2.1 Présentation du processus de vente :

Le processus de vente, élément constitutif de l'activité de l'entreprise, représente un vecteur majeur de génération de chiffre d'affaires. En effet, il s'agit d'un élément stratégique à la fois sur le plan opérationnel (c'est-à-dire la gestion au jour le jour) et sur le plan financier (c'est-à-dire les résultats économiques obtenus). Ainsi, le système de contrôle interne appliqué à ce processus a pour objectif de garantir la fiabilité des opérations commerciales, de prévenir les erreurs et les fraudes, de sécuriser les flux financiers et de renforcer la satisfaction des clients.

Les objectifs de ce système de contrôle interne peuvent se décliner de la manière suivante :

- A. Il est impératif d'assurer une séparation des fonctions rigoureuse, afin de réduire les risques d'erreurs ou de pratiques frauduleuses.

- B. Il s'agit également de s'assurer que l'ensemble des opérations de vente, ainsi que les éventuels retours, sont correctement enregistrés, afin de garantir la fiabilité des données.
- C. Il est également nécessaire de s'assurer que les ventes (et retours) enregistrées correspondent à des opérations réellement effectuées, afin de garantir la réalité des transactions.
- D. Il est essentiel de procéder à des contrôles réguliers afin de s'assurer que les ventes (et avoirs) sont correctement évaluées, conformément aux normes comptables en vigueur.
- E. Il s'agit également de veiller à ce que les transactions soient comptabilisées dans la période appropriée, en respectant le principe de rattachement des charges et des produits.
- F. Il est impératif de vérifier que l'ensemble des ventes et avoirs sont correctement affectées, totalisés et centralisés, ce qui permet de garantir la fiabilité des états financiers.

2.2 Evaluation des ventes de l'entreprise :

L'activité commerciale de NAFTAL est principalement orientée vers la distribution de produits énergétiques stratégiques, tels que le butane, les carburants et les lubrifiants. Ces produits, jugés comme essentiels au fonctionnement de divers secteurs économiques, génèrent un chiffre d'affaires substantiel et sont au cœur des stratégies commerciales de l'entreprise. Dans ce contexte, l'évaluation des ventes revêt une importance particulière, car elle permet, d'une part, de mesurer la performance commerciale de l'entreprise et, d'autre part, d'identifier les différents risques afin de contribuer à l'amélioration continue du système de contrôle interne.

Afin d'appuyer sur cette évaluation, nous allons dans un premier temps présente une série de tableaux relatifs aux ventes de l'entreprise, suivis des schémas. Ces éléments va nous permettront de mieux visualiser les données et de formuler des remarques pertinentes.

2.2.1 Evaluation des ventes totales de l'entreprise :

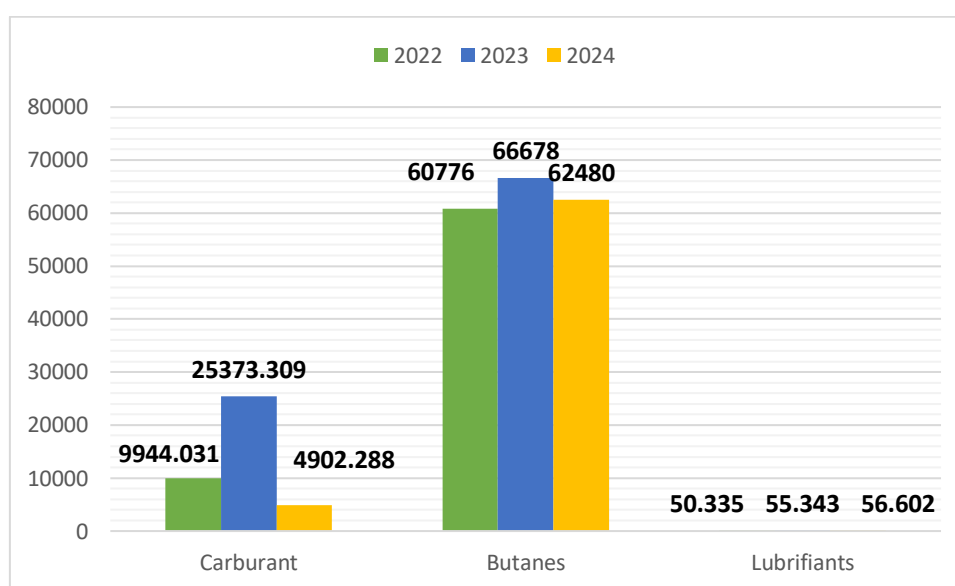
Au cours de la période allant de 2022 à 2024, les données collectées nous indiquent les valeurs suivantes :

Tableau N° 01 : Les ventes totales de l'entreprise.

Année	Carburant	Butanes	Lubrifiants
2022	9944,031	60776	50,335
2023	25373,309	66678	55,343
2024	4902,288	62480	56,602
Total	40219.628	189934	162.28

Source : notre enquête Avril et Mai 2025.

Figure N° 01 : évaluation des ventes totales de l'entreprise.



Source : notre enquête.

Au cours de la période entre 2022 et 2024, les données collectées montrent des évolutions significatives dans les ventes des différents produits commercialisés par l'entreprise.

- Pour **les carburants**, les ventes ont connu une forte progression entre 2022 et 2023, cette croissance n'a pas été durable, puisqu'en 2024, les ventes chutent brusquement.
- Pour **les butanes**, se distingue par sa stabilité comparée aux autres produits. En 2022, les ventes atteignaient les 60776 unité, avant d'augmenter environs de 9.95% en 2023. En 2024, une légère baisse est enregistrée.
- Pour **les lubrifiants**, présentent une progression régulière sur l'ensemble des produits. Les ventes sont passée de 50.335 TM en 2022 à 55.343 en 2023 et 56.602 en 2024.

2.2.2 Evaluation des ventes de carburant : (unité de mesure « m³ ») :

Les données collectées sur la période allant de 2022 à 2024, nous indiquent les valeurs suivantes concernant les ventes de carburants :

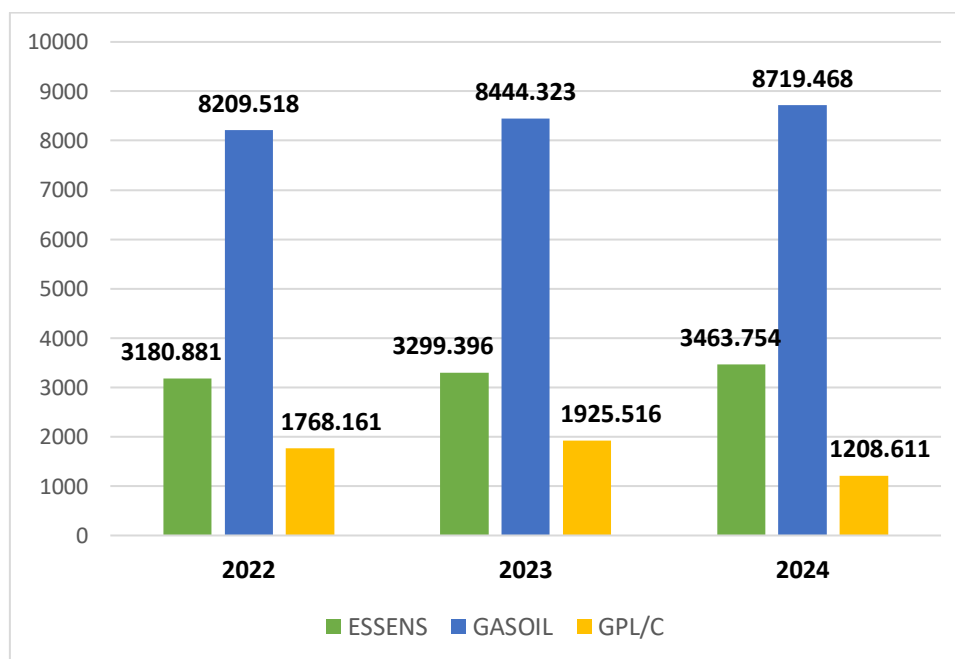
Tableau N°02 : les ventes des carburants.

ANNEE	ESSENS	GASOIL	GPL/C
2022	3180.881	8209.518	1768.161
2023	3299.396	8444.323	1925.516
2024	3463.754	8719.468	1208.611
TOTAL	9944.031	25373.309	4902.288

1 m³ = 30 000 litres

Source : notre enquête, Avril et Mai 2025.

Figure N°02 : évaluation des ventes des carburants.



Source : notre enquête.

L'analyse des données de vente pour la période 2022-2024 indique une croissance générale des revenus générés par l'essence et le gasoil. Cette évolution peut être expliquée par :

- Soit elle traduit une croissance de la demande, c'est-à-dire une augmentation du nombre de véhicules et des consommations.

- Soit par une amélioration des capacités logistiques et commerciales. Cette amélioration correspond à la capacité à transporter, à stocker et à livrer les produits (essence, gasoil, GPL/C) de manière efficace.

En revanche, les ventes de GPL/C ont connu une baisse significative en 2024, s'établissant à environ 37 % en comparaison avec l'année 2023. Cette diminution pourrait s'expliquer par un ensemble de facteurs dont l'analyse permet de déterminer la cause :

- Un changement dans la demande ou les habitudes d'utilisation du GPL/C (par exemple, moins de gens utilisent des véhicules au GPL).
- Des difficultés d'approvisionnement ou de distribution (moins de stock, problèmes dans les usines ou les livraisons).
- Une éventuelle réorientation stratégique de NAFTAL en faveur d'autres produits (ils choisissent peut-être de miser davantage sur l'essence et le gasoil au lieu du GPL).

En ce qui concerne l'évolution du volume total annuel, celui-ci atteint son maximum en 2023, puis connaît une légère baisse en 2024. Cette tendance s'explique par le fait que, malgré la hausse du prix de l'essence et du gasoil, la diminution du GPL/C a un effet négatif sur l'ensemble du secteur.

2.2.3 Evaluation des ventes butanes : (unité de mesure « unité ») :

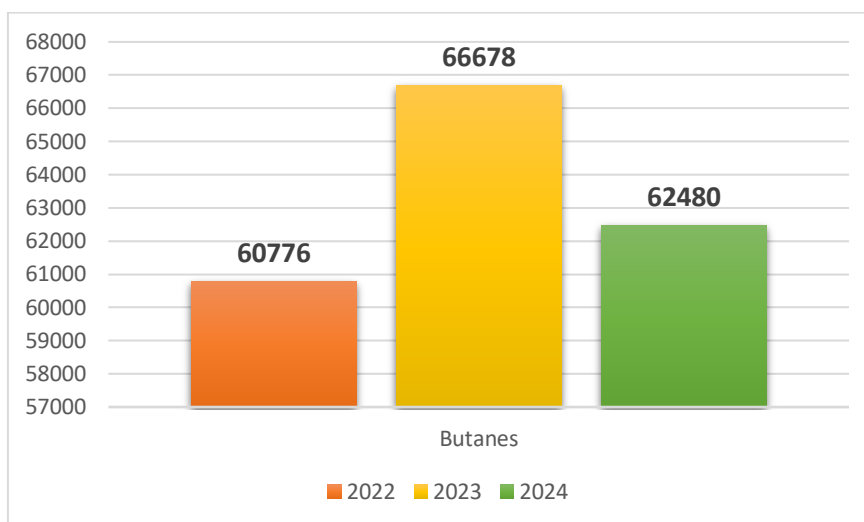
Les informations collectées entre 2022 et 2024 révèlent les chiffres suivants relatifs aux ventes de butanes :

Tableau N°03 : les ventes des butanes.

ANNEE	Butanes
2022	60776
2023	66678
2024	62480
TOTAL	189934

Source : notre enquête, Avril et Mai 2025.

Figure N°03 : évaluation des ventes des butanes.



Source : notre enquête.

En 2022, le nombre de ventes s'établit à 60 776 unités, puis connaît une augmentation significative en 2023 pour atteindre 66 678 unités, indiquant une progression notable. Cette augmentation peut s'expliquer par une organisation interne optimisée, plus précisément dans les processus de stockage, de distribution et de vente. Ces derniers sont des composants fondamentaux du contrôle interne.

En 2024, le nombre de ventes a légèrement diminué pour atteindre 62 480 unités. Cette baisse qui représente 6,30% peut être attribuée à des dysfonctionnements au niveau du contrôle interne, notamment des difficultés d'approvisionnement, une gestion insuffisante des stocks ou un suivi inadapté de la demande du marché.

L'analyse des données de vente de butane met en évidence la nécessité d'un contrôle interne performant pour garantir la stabilité et la performance commerciale de l'entreprise.

2.2.4 Evaluation des ventes des lubrifiants : (unité de mesure « TM ») :

Au cours des années 2022 à 2024, les données collectées sur les ventes des lubrifiants indiquent les valeurs suivantes :

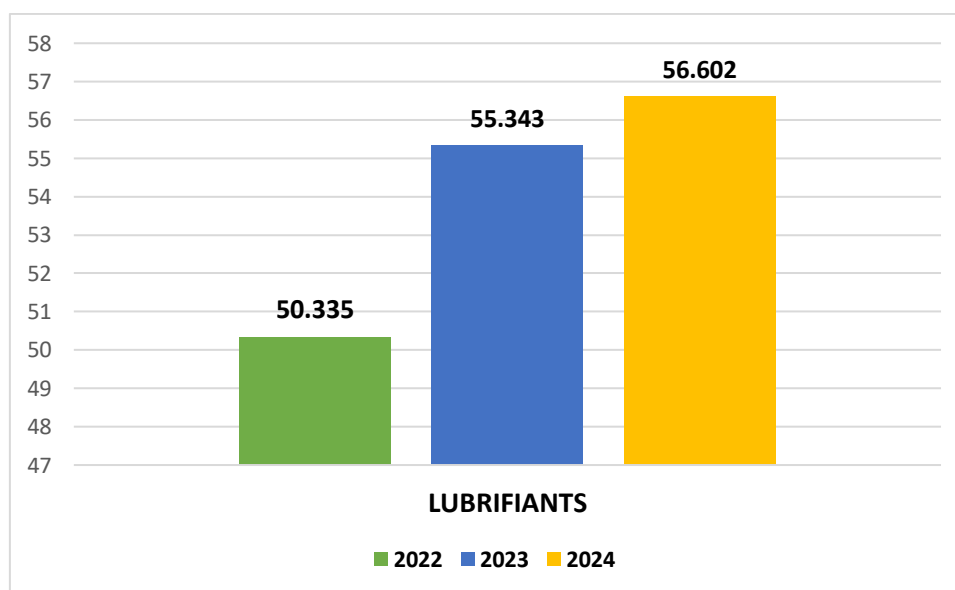
Tableau N°04 : les ventes des lubrifiants

ANNEE	LUBRIFIANTS
2022	50.335
2023	55.343
2024	56.602
TOTAL	162.28

1 tonne = 150 litre (environ 0.87 Kg/L)

Source : notre enquête, Avril et Mai 2025.

Figure N°04 : évaluation des ventes des lubrifiants.



Source : notre enquête.

En 2022, les ventes se sont élevées à 50,335 TM, avec une augmentation de 10 % en 2023, atteignant 55,343 TM. Cette augmentation peut être le résultat d'améliorations apportées à la gestion des ventes, des stocks et des canaux de distribution. Elle peut aussi résulter d'une stratégie de fidélisation ou d'une nouvelle expansion clientèle dans l'automobile ou l'industrie. Cependant, en 2024, la croissance a connu un ralentissement, s'établissant à 2,28 %, avec des ventes atteignant 56,602 TM. Ce ralentissement pourrait être interprété comme un signe de

stabilisation du marché ou de difficultés à s'adapter aux changements de la demande et à une concurrence accrue. Un contrôle interne solide est essentiel pour anticiper les marchés et s'adapter.

2.3 Elaboration et administration des guides et questionnaires :

Dans le cadre de l'évaluation du système de contrôle interne appliqué au processus des ventes, une série de questions et de guides a d'entretien ont été conçue et adressé au personnel et au client. En effet, cette démarche a été menée en direction des acteurs concernés, aussi bien au sein de l'entreprise qu'auprès des clients.

L'évaluation du processus de vente nécessite une collecte de données sur l'organisation interne, et plus particulièrement sur la séparation des tâches. Cette étape est fondamentale car elle permet de structurer l'évaluation et d'analyser le système de contrôle interne.

2.3.1 La grille de séparation des taches :

Dans le cadre de l'organisation méthodique des activités, il est essentiel de s'assurer que les séparations des tâches sont adéquates et suffisantes pour garantir une répartition claire des responsabilités à fin d'éviter tout risque d'erreur ou de fraude et de maintenir la fiabilité et l'intégrité des processus, elle se présente comme suit :

Tableau N° 05 : GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS VENTES-CLIENTS.

Fonctions	Personnel concerné						
	Chef de station	Gestio nnaire	Chef d'équipe	Pompiste encaisser	Laveur graisseur	Caissier	Agent D'assaini sseur
1- Traitement des commandes		X					
2- Examen de la solvabilité des clients	X						
3- Facturation		X					
4- Contrôle bon de livraison – Facture	X	X	X				

5- Contrôle commande - Facture	X	X	X				
6- Tenue du journal des ventes		X					
7- Vérification de la continuité des numéros de factures comptabilisées	X						
8- Liste des bons de sortie non facturés	X						
9- Tenue des comptes clients		X					
10- Etablissement de la balance clients	X						
11- Etablissement de la balance clients par ancienneté de solde	X						
12- Rapprochement balance clients - compte collectif	X						
13- Centralisation des ventes	X						
14- Détermination des conditions de paiement	X						
15- Relevé des chèques reçus au courrier	X						
16- Détention des effets à recevoir	X						
17- Tenue du journal des effets à recevoir	X	X					
18- Inventaire des effets à recevoir	X	X	X				
19- Accès à la comptabilité générale	X						

20- Tenue du journal de trésorerie						X	
21- Emission d'avoirs	X						
22- Approbation des avoirs	X						
23- Etablissement des relevés clients	X						
24- Envoi des relevés aux clients	X						
25- Comparaison des relevés avec les comptes	X						
26- Comparaison de la balance clients avec les comptes individuels	X						
27- Confirmation des comptes clients	X						
28- Relance des clients	X						
29- Prolongation des conditions de paiement	X						
30- Accord d'escomptes	X						
31- Autorisation de passer en pertes des créances ou effet à recevoir	X						
32- Détention de la liste des clients passés en pertes	X						
33- Tenue des comptes de débiteurs divers	X						
34- Expédition des produits finis	X						
35- Surveillance des stocks	X		X				

La grille de séparation des taches étudiée vise à limiter les risques d'erreurs et de fraudes dans la gestion des ventes et des relations clients. En peut déduire, que la station elle a une bonne séparation de taches (facturation, contrôle), et seuls les personnels qualifiés et formés, notamment le « Chef de station et le « Gestionnaire » qui font un double contrôle, mais la dépendance excessive a seulement deux personnes, peut poser problème. Si l'un deux est absent ou commet une erreur, cela peut bloquer le travail ou causer des difficultés conséquentes.

2.3.2 Questionnaire de vérification du fonctionnement du SCI (entreprise : vente-client) :

Ce questionnaire a objet de fournir des informations pertinentes qui permettront de mieux comprendre le processus de vente de l'entreprise, ainsi que les principaux mécanismes de contrôle qui sont mis en œuvre, il se présente comme suit :

A. S'assurer que toutes les ventes (retours) sont saisies et enregistrées (exhaustivité) :

QUESTIONS	Réf. Diag.	Oui	Non	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
1- L'accès aux zones de stockage et d'expédition est-il suffisamment protégé pour éviter des : a) Expéditions sans bons de livraison ? b) Retours sans bons de retour ?		X			
2- Les bons d'expéditions sont-ils : a) Etablis sur des formulaires standard ? b) Pré numérotés ?		X			
3- Les bons de retours sont-ils : a) Etablis sur des formulaires standard ? b) Pré numérotés ?		X			
4- Le service facturation vérifie-t-il la séquence numérique : a) Des bons de livraisons ? b) Des bons de retours ? Pour s'assurer qu'il les reçoit tous.		X			
5- Les factures et avoirs sont-ils des documents pré-numérotés ?		X			
6- Le numéro des bons de livraison est-il rapproché des numéros de facture pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ?		X			

7- Le numéro des bons de retour est-il rapproché des numéros d'avoir ?		X			
8- Les bons de livraison sans facture et les bons de retour sans avoir font-ils l'objet d'un examen régulier et de recherches ?		X			
9- Les quantités reçues sont-elles rapprochées des quantités facturées pour éviter les facturations partielles ?		X			
10- Les quantités retournées sont-elles rapprochées des avoirs émis pour éviter les avoirs partiels ?		X			
11- Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des factures pour s'assurer, avant comptabilisation, qu'il les a tous reçus ?		X			
12- Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des avoirs pour s'assurer qu'il les a tous reçus ?		X			
13- L'enregistrement comptable : a) Des factures b) Des avoirs Se fait-il en respectant leur séquence numérique ?		X			
14- La séquence numérique des factures et avoirs sur le journal des ventes set-elle vérifiée ?		X			
15- Le solde de la balance client est-il rapproché du compte général afin de vérifier la concordance entre la comptabilité auxiliaire et le journal des ventes ?		X			
16- Les ventes qui sont porteuses de charges (ou produits) connexes (commission, ristournes, garanties...) sont-elles : a) Identifiées au fur et à mesure ? b) Rapprochées avec le journal des ventes ?		X			

Dans cette partie du questionnaire, on peut déduire que l'entreprise a mis en place les procédures rigoureuses pour assurer l'exhaustivité des ventes et des retours. La pré-numérotation des bons d'expédition, des bons de retour, des factures permet une traçabilité claire de chaque transaction. Ces derniers, ils assurent d'avoir une garanti que toutes les transactions sont

correctement enregistrées et qu'aucune n'est omise. Cela montrer que l'entreprise utilise et respecte les outils de contrôle mises en place.

B. S'assurer que toutes les ventes (retours) enregistrées sont réelles (existence) :

QUESTIONS	Réf. Diag.	Oui	Non	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
1- Les expéditions ne peuvent-elles être faites qu'au vu d'un bon de commande accepté ?		X			
2- S'assure-t-on de la concordance entre : a) Les bons d'expédition et les marchandises expédiées ? b) Les bons de retour et les marchandises retournées ?		X			
3- Toute facture, pour être émis, doit-elle être précédée par un bon de livraison ?		X			
4- Tout avoir, pour être émis, doit-il : a) Être précédé par un bon de retour ou un bon de réclamation ? b) Être soumis à l'autorisation d'un responsable ?		X			
5- Vérifie-t-on qu'il n'est pas émis : a) Plusieurs factures pour la même livraison ? b) Plusieurs avoirs pour le même retour ou la même réclamation ?		X			
6- Vérifie-t-on que : a) La même facture n'est pas enregistrée plusieurs fois ? b) Le même avoir n'est pas enregistré plusieurs fois ?		X			
7- Les opérations diverses sur le journal des ventes et les comptes clients doivent-elles Être : a) Appuyées par des justificatifs ? b) Approuvées par une personne autorisée ?		X			
8- Les factures et avoirs sont-ils expédiés directement aux clients par le service facturation ?		X			

L'entreprise a mis en place des mécanismes de contrôle efficace tels que l'utilisation de documents pré-numérotés et la vérification régulière des séquences, ce qui assure une meilleure traçabilité des opérations. Toutefois, les procédures restent majoritairement manuelles, ce qui expose leur système a des risques d'erreurs humaines ou d'omissions involontaires.

C. S'assurer que les ventes (avoirs) enregistrées sont correctement évaluées :

QUESTIONS	Réf. Diag.	Oui	Non	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
1- Les tarifs prix sont-ils : a) Approuvés ? b) Régulièrement mis à jour ? c) Diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?		X			
2- Les conditions de remises, ristournes et autres rabais sont-elles : a) Approuvés ? b) Régulièrement mis à jour ? c) Diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?		X			
3- L'accès au fichier prix est-il protégé ?		X			
4- Les calculs des factures et avoirs sont-ils vérifiés ?		X			
5- Les taux de TVA utilisés sont-ils vérifiés ?		X			
6- Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés et les écarts analysés ?		X			
7- Les clients mauvais payeurs sont-ils : a) Régulièrement identifiés ? b) Signalés aux intervenants dans le processus de vente pour éviter des expéditions qui ne pourront pas être encaissées ?		X			
8- Existe-t-il une procédure de fixation de plafond de crédit ? Si oui, ces plafonds sont-ils : a) Régulièrement actualisés ? b) Comparés avec les encours (y compris effets et commandes non livrées) avant acceptation des commandes ?		X			

9- Est-il interdit de faire des expéditions sans commandes pour éviter les refus de livraison ou les factures impayées ?		X			
10- L'insertion d'un nouveau client dans le fichier est-elle : a) Autorisée ? b) Justifiée par un document officiel prouvant l'existence du client ?		X			
11- Les modifications du fichier client (notamment changement d'adresse) sont-elles : a) Autorisées ? b) Appuyées par des documents officiels du client ?		X			Avec autorisation.
12- Une balance par ancienneté de créance est-elle : a) Régulièrement établie ? b) Exploitée pour déterminer les provisions pour client douteux ?		X			
13- La politique d'établissement des créances douteuses est-elle : a) Clairement définie ? b) Suffisamment prudente ?		X			
14- Les créances passées en perte sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X			
15- Lorsque des ventes sont effectuées en devises étrangères : a) Les personnes chargées de la comptabilisation sont-elles régulièrement informées des taux à utiliser ? b) Les montants concernés sont-ils facilement identifiables pour permettre l'actualisation des taux en fin de période ?		X			

L'analyse nous laisse déduire que le dispositif mis en place par l'entreprise est satisfaisant, car les prix et les conditions commerciales sont validés, mis à jour régulière et communiqué aux personelles concernées. Leurs accès aux fichiers sensibles sont bien protégés et les calculs des factures ainsi que les taux de TVA sont systématiquement vérifié. De plus, les responsables surveillent leurs clients de près en limitant leur crédit et en mettant de côté des fonds pour leurs créances qui ne pourraient pas être réglée.

D. S'assurer que toutes les ventes (avoirs) sont enregistrées sur la bonne période :

QUESTIONS	Réf. Diag.	Oui	Non	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
1- Le service facturation s'assure-t-il qu'il reçoit sans délai : a) Tous les bons de livraison ? b) Tous les bons de retour ?		X			
2- Les factures et avoirs sont-ils émis sans délai après réception des bons d'expédition et de retour ?		X			
3- La comptabilité s'assure-t-elle que les factures et avoirs émis lui sont transmis sans délai ?					
4- Les factures et avoirs sont-ils comptabilisés sans délai ?			X		
5- Les contrôles réalisés en 2 et 3 ci-dessus permettent-ils de s'assurer en fin de période que les expéditions, les facturations et le journal des ventes sont arrêtés à la même date ? D'évaluer les factures et avoirs à établir ?			X		

Ces réponses-là montrent que l'entreprise enregistre ses ventes au bon moment. Les échanges entre les services (livraison, facturation, comptabilité) se font de manière rapide et efficace, ce qui permet des enregistrements sans retard.

E. S'assurer que toutes les ventes (avoirs) enregistrées sont correctement imputées, totalisées et centralisées :

QUESTIONS	Réf. Diag.	Oui	Non	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
1- Le service comptable dispose-t-il d'une liste à jour des codes clients ?		X			
2- Les imputations portées sur les factures et avoirs sont-elles vérifiées ? Y compris les imputations dans les statistiques nécessaires à la préparation		X		Via système réseau intranet (réseaux informatique)	Système de gestion informatisée

de l'annexe (analyse du chiffre d'affaires) et au calcul des charges connexes.				privée il fonctionne comme internet mais il est limité uniquement aux employés).	
3- Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés ?		X			
4- Les anomalies d'imputation éventuellement détectées sont-elles : a) Analysées ? b) Soumises à un responsable ? c) Corrigées ?		X			
5- La totalisation des journaux et balance est-elle vérifiée ?		X			
6- Les balances auxiliaires sont-elles rapprochées des journaux pour détecter les éventuelles erreurs de centralisation ?		X			
7- Envoie-t-on des relevés mensuels aux clients ?		X			

A partir des réponses collectées, nous constatons que l'entreprise a une bonne organisation comptable. Elle gère correctement l'affectation des ventes, leur totalisation, et leur centralisation. Donc les erreurs sont rapidement identifiées et corrigées, et transférer les relevés pour les clients, ce qui mène à une comptabilité fiable et efficace.

2.3.3 Questionnaire élaboré pour recueillir l'avis de la clientèle :

Se questionner (voir l'annexe N°02) vise à évaluer la qualité du service client de NAFTAL dans le domaine des ventes de produits pétroliers (carburants, gaz, lubrifiants etc.)

Les résultats de ces questionnaires (voir l'annexe N°02) montrent une satisfaction globale des clients concernant la qualité des produits vendus par NAFTAL. Le personnel est perçu compétent et professionnel, bien que certaines améliorations puissent être apportées dans leurs système de vente. Toutefois, la relation entre l'entreprise et les clients pourrait être renforcée.

Section 3 : résultat d'évaluation du dispositif CI :

Cette section présente les résultats d'une évaluation du SCI dans le processus de vente chez NAFTAL, À travers une analyse approfondie, nous avons pu identifier les points forts et

les faiblesses, et adopté une approche qui utilise la Feuille de Révélation de l'Analyse de Problème pour structurer et clarifier les anomalies. Cette évaluation conduit à des recommandations pour renforcer le CI et améliorer le processus de vente.

3.1 Identification des points forts et points faibles :

Pour évaluer le système de contrôle interne des ventes de NAFTAL, nous avons synthétisé les points forts et les points faibles dans le tableau ci-dessous :

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Les documents commerciaux sont pré-numérotés pour prévenir les anomalies (facture, bon...). Un système informatique assure le suivi des ventes avec un double contrôle. -Le respect des étapes du processus (commande, livraison, facturation) assure une bonne traçabilité. -Bonne coordination entre les services (commercial, logistique, financier) pour un déroulement des ventes optimal. - Les procédures partiellement formalisées sont connues et appliquées même sur papier. - Respect des normes, minimisant les risques de sanctions. - Le personnel fait preuve d'une capacité d'adaptation et d'un engagement fort pour résoudre les problèmes. - Les clients se montrent globalement satisfaits de la qualité des produits et leurs accueils. - La séparation des taches est en partie assurée, limitant certain risque et anomalie. - Les outils informatiques sont présents pour appuyer certaines fonctions. - Révision régulière des procédures et certaines reposes indiquant une mise à jour périodique du dispositif de contrôle. - Une organisation interne du processus de stockage, de distribution et de vente optimisée. - Stratégie de fidélisation ou d'une nouvelle expansion clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnements au niveau du contrôle interne. - Dépendance excessive au chef et au gestionnaire, avec risques de blocages ou d'erreurs en cas d'absence. - Les procédures majoritairement manuelles et peu automatisées. - Le mode de paiement actuel peut être amélioré pour plus d'efficacité et de modernité. - Manque de communication et personnel pas très formé dans les lieux de service.

Source : notre enquête.

3.2 Analyses des points faibles (risques) :

L'objectif de cette partie est d'analyser les points faibles qui ont été identifiés :

Points faibles	Analyse des risques
- Dysfonctionnements au niveau du contrôle interne.	- Ces problèmes peuvent mener à des pertes financières ou des ruptures de stock, ainsi qu'à une désorganisation de l'entreprise.
- Dépendance excessive au chef et au gestionnaire, avec risques de blocages ou d'erreurs en cas d'absence.	- L'absence de répartition des tâches et la centralisation des responsabilités augmentent le risque d'interruption des activités et de mauvaise prise de décision.
- Les procédures majoritairement manuelles et peu automatisées.	- Cela expose leur système a des risques d'erreurs humaines ou d'omissions involontaires.
- Le mode de paiement actuel peut être amélioré pour plus d'efficacité et de modernité.	- L'absence de modernisation des modes de paiement entraîne des retards et des procédures trop longues et vulnérables, ce qui dégrade la satisfaction client.
- Manque de communication et personnel pas très formé dans les lieux de service.	- Le personnel n'étant pas assez formé, il y a des erreurs et une mauvaise coordination, ce qui dégrade la satisfaction client.

Source : notre enquête.

3.3 Feuille de Révélation de l'Analyse de Problème (FRAP) :

Cette mission d'audit nous a permis de démontrer l'importance du rôle de l'auditeur dans le renforcement du contrôle interne. Dans chaque anomalie détectée, nous avons utilisé un moyen clair et simple d'une grande efficacité qui est la FRAP.

FRAP N°01

Problème : séparation des taches insuffisantes.

Constat : cumule de taches au sein du service de vente.

Cause : la situation résulte d'un manque de délégation et de diversité des compétences, ainsi que l'absence de personnel formé et compétent pour assurer la continuité des taches critiques.

Conséquence : en cas d'absence ou d'erreur de l'un des deux responsables, les opérations peuvent être ralenties ou bloquées. Et il existe également un risque accru d'erreur non détectée ou de fraude non contrôlée, et le système peut devenir fragile en cas de surcharger ou de défaillance humaine.

Recommandation : opérer une séparation des taches d'une façon à ne pas autoriser le cumule des taches afin d'assurer une meilleure continuité de service.

Etablit par : FERROUK.M / DAHMOUN.L **approuvée par :** BOUZAR.H le 02/05/2025

FRAP N°02

Problème : étape de processus de vente ne sont pas suffisamment contrôlées ou formalisées (séparation des taches, procédure écrites, vérifications régulières...).

Constat : certaines taches du processus de vente sont mal documentées, la séparation des fonctions est parfois insuffisante, et les contrôles internes irréguliers ou peu formalisés.

Cause : manque de procédures écrites normalisée. Et séparation des taches insuffisantes et le contrôle interne irréguliers ou peu documentés.

Conséquence : des fraudes, des erreurs ou des abus pourraient ne pas être détectés. Il peut être difficile de retracer les opérations en litige et les données de vente peuvent manquer de fiabilité.

Recommandation : renforcer la formalisation du cycle vente, mettre en place une séparation stricte des taches et instaurer des contrôle interne périodique et reporting (oral ou écrit).

Etablit par : FERROUK.M / DAHMOUN.L **approuvée par :** BOUZAR.H le 02/05/2025

FRAP N°03

Problème : manque d'information sur les droits des clients et l'absence de dispositifs visible pour les réclamations.

Constat : certains clients ne maitrisent pas les procédures de réclamation ni les droits qui leur sont accordé. De plus, un répondant à évoque des doutes sur la qualité et la quantité des produits, tandis que d'autres ont suggéré des améliorations concertants les modalités de paiement et le processus de facturation.

Cause : absence ou insuffisante de communication à l'égard des clients sur les lieux de service. On note également aucun affichage clair sur les recours possibles et le personnel pas toujours formé à informer les clients.

Conséquence : un climat de méfiance peut se créer chez les clients envers l'entreprise en raison de cette situation. Il faut également garder à l'esprit qu'il existe un risque de perdre certains clients insatisfaits s'ils ne se sentent pas écoutés. L'image de NAFTAL pourrait être affectée par une gestion déficiente des réclamations.

Recommandation : il est conseillé de mettre en place affiche visible des droits des clients et des démarches à suivre en cas de réclamation. Le personnel devrait également être formé pour mieux informer et orienter les clients.

Etablit par : FERROUK.M / DAHMOUN.L **approuvée par** BOUZAR.H le 02/05/2025

3.4 Recommandations :

À la suite de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, plusieurs zones de risque ont été identifiées. Ces risques pourraient affecter l'efficacité du système de contrôle. Et ainsi, la sécurité des opérations. Il est donc fortement recommandé de mettre en place des mesures de contrôle renforcées sur des points précis.

Afin de renforcer l'efficacité du contrôle interne, nous recommandons :

Recommandation 01 : Il est nécessaire d'organiser des audits réguliers pour détecter les dysfonctionnements, améliorer la coordination entre les équipes et corriger les faiblesses avant qu'elles n'impactent l'entreprise

Recommandation 02 : Il faut renforcer la délégation et la hiérarchie, en recrutant et en formant de nouveaux responsables, pour assurer la continuité en cas d'absence des dirigeants.

Recommandation 03 : La mise en place de solutions logicielles a pour objectif l'automatisation des processus manuels et la réduction des erreurs, tout en renforçant la fiabilité des opérations.

Recommandation 04 : Pour améliorer la performance financière, accélérer les transactions, répondre aux attentes des clients et réduire les risques des méthodes traditionnelles, il faut intégrer des solutions de paiement numérique modernes, sécurisées et variées (mobiles, virements, en ligne), tout en automatisant les processus de facturation et de règlement.

Recommandation 05 : Il faut améliorer la communication interne et proposer des programmes de formation pour les équipes sur le terrain. Cela permettra une meilleure coordination et optimisera la qualité du service et contribuera à la satisfaction la clientèle.

Conclusion.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne au sein du processus de vente a permis de mettre en évidence à la fois des forces significatives et des faiblesses qui peuvent affecter la fiabilité et l'efficacité des opérations. Grâce à l'analyse approfondie des anomalies enregistrées dans la FRAP, nous avons pu identifier des dysfonctionnements primordiaux, notamment ceux liés à la séparation insuffisante des tâches, au manque de structuration des procédures, ainsi qu'à des lacunes dans les processus de communication et de formation du personnel. Ces faiblesses, si elles ne sont pas maîtrisées, peuvent exposer l'entreprise à des risques opérationnels, financiers et sur sa réputation.

Le dispositif présente aussi des points forts majeurs, tels qu'une coordination efficace entre les services et la mise en place de contrôles préventifs. À partir de ces éléments, des recommandations ont été formulées de manière précise et adapté afin de renforcer le contrôle interne, d'améliorer la pérennité des opérations et d'optimiser la satisfaction de la clientèle. La mise en œuvre de ces mesures est une étape fondamentale pour garantir la fiabilité et l'efficacité du processus de vente chez NAFTAL.

Conclusion générale

Conclusion générale.

À la fin de cette étude, il a été démontré de manière claire que le contrôle interne est un outil essentiel pour garantir une gestion saine, la transparente et l'efficace des activités au sein des organisations, en particulier dans les entreprises publiques. Il constitue un outil de pilotage indispensable pour prévenir les risques, garantir la fiabilité des informations financières, renforcer l'efficacité opérationnelle et favoriser une approche de conformité. En s'appuyant sur un référentiel reconnu pour son efficacité, les entreprises peuvent ainsi se protéger contre les erreurs, les fraudes et les dysfonctionnements qui risqueraient d'affecter négativement leur performance globale.

Dans ce contexte, l'audit interne, en tant que fonction complémentaire et indépendante du contrôle interne, apparaît comme un instrument indispensable pour évaluer l'efficacité du dispositif de CI. Ce dispositif a pour objet, d'une part, d'identifier les axes d'amélioration et, d'autre part, d'accompagner les responsables dans une démarche d'amélioration continue. Cette complémentarité entre les procédures de contrôle internes et d'audit internes constitue un fondement indispensable de la gouvernance d'entreprise et de la pérennité des opérations.

Ce présent mémoire, qui a objet de vérifier l'existence d'un système de contrôle interne fiable, notamment dans le contexte des ventes, et de mesurer l'importance de ce dernier dans l'évaluation de ce dispositif. Et pour cela nous avons pris le cas de la société NAFTAL de Tizi- Ouzou.

Une analyse approfondie du cas de l'entreprise NAFTAL, une entreprise publique évoluant dans un secteur stratégique, a mis en lumière l'importance cruciale d'un système de contrôle interne efficace, notamment dans le cadre du processus des ventes. Ce processus, en raison de sa complexité, nécessite des procédures rigoureuses, une division claire et précise des tâches, ainsi qu'une meilleure exploitation des outils numériques.

En répondant, à notre problématique, nous avons pu analyser de manière approfondie la situation actuelle du système de contrôle interne au sein de l'entreprise. En mettant, en lumière ses forces mais également ses nombreuses faiblesses.

Nous avons remarqué que l'analyse a révélé plusieurs lacunes dans l'efficacité du système de contrôle interne. Tout d'abord, des dysfonctionnements sont observés à différents niveaux, fragilisant ainsi d'une manière globale le dispositif. En outre, une dépendance excessive à l'égard des responsables a été observée, ce qui met l'organisation en situation de

risque de blocage ou d'erreur en cas d'absence de ces acteurs clés. En parallèle, il convient de noter que les procédures restent majoritairement manuelles, avec un faible niveau d'automatisation. Cette situation peut limiter la rapidité et la fiabilité des opérations. Par ailleurs, il conviendrait d'envisager une modernisation du mode de paiement en place afin d'accroître son efficacité. En dernier point, il a été constaté que des lacunes en matière de communication interne et un programme de formation inadapté du personnel, en particulier dans les zones de service, contribuent à une dégradation de la qualité globale du fonctionnement.

A partir des résultats de notre étude et les faiblesses obtenues de nos recherches, nous pouvons confirmer la première hypothèse :

- A partir de notre étude nous pouvons dire que le système de contrôle interne appliqué au sein de l'entreprise (le référentiel COSO), il contribue effectivement à une amélioration de l'efficacité opérationnelle, toutefois certaines limites subsistent au niveau des : procédure mal documente, faiblesses dans la séparation des tâches, outils numériques peu intègres.

Et nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse :

- L'évaluation menée a permis d'identifier plusieurs failles dans les processus des ventes. Cela montrer régulière du système aide l'entreprise à mieux gérer ses risques et à améliorer son fonctionnement.

En effet, l'étude en question révèle la nécessité, pour les entreprises publiques telles que NAFTAL, de renforcer de manière continue leur système de contrôle interne et de valoriser l'audit interne en tant que levier stratégique. Cette démarche permettrait d'assurer une gestion plus efficace, transparente et durable.

Bibliographie

Bibliographie.

Ouvrages :

- BERNARD Frédéric, GAYRAUD Robert, & ROUSSEAU Laurent « *Contrôle interne* » (3e éd.) 2010, Paris : Maxima.
- BERTIN Eric « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* » Ed : d'organisation, Paris,2007.
- BERTIN. Emmanuel « *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international* » 2007, Paris : Éditions d'Organisation.
- COLLINS Larry & VOLIN Gary. (S.d.) « *L'audit et contrôle interne : Aspects financiers* » 4eme edition,1992.
- FROUAS Frédéric. (S.d.) « *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne* ».
- GARITTE Jean-Pierre « *Audit interne et contrôle interne* » Ed : De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2003.
- GRAND Bernard, VERDALLE Bernard « *audit et comptable et financier* » Ed : Economica, Paris,1999.
- HAMZAOUI Mohmed « *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* » 2eme Edition : Pearson éducation, Paris, 2008.
- IFACI « *La conduite d'une mission d'audit interne* » Ed : Dunod, Paris,1998.
- IFACI institut français de l'audit et du contrôle interne « *Base et pratiques courantes de l'audit interne : le contrôle interne, synergie et développement* » (S.d) Paris.
- KHELASSI Réda « *les applications de l'audit interne* » Ed : Houma.
- LENEL Olivier « *contrôle interne : principes et mise en œuvre* » Ed Dunod,2016.
- PWC & IFACI « *lignes directrices pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne ou référentiel de contrôle interne* » Ed 7eme, 2014.
- RENARD Jacques « *théorie est pratique de l'audit interne* » Ed :9eme, 2017.
- RENARD Jacques « *théorie et pratique de l'audit interne* » Ed : d'organisation, Paris, 2006.
- RENARD Jacques « *théorique et pratique de l'audit interne* » Ed d'organisation, Paris.
- SCHICK Pierre, VERA Jean, & BOURROUILH-PEREGE Olivier « *Audit interne et référentiel des risques* » Ed : Dunod., Paris, 2014.

- SCHICK Pierre, VERA Jean, & BOURROUILH-PEREGE Olivier « *Audit interne et référentiel des risques* » Ed : Dunod., Paris, 2002.
- THIERT-DBUISSON Sylvie « *L'audit* » Ed : La découverte, PARIS, 2004.
- ZIANI Abdelkader « *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprise algérienne* » 2014.

Mémoires et thèses :

- BENALI Mohamed. « *L'impact du contrôle interne sur la performance économique et financière de l'entreprise* » Mémoire en ligne 2021.
https://www.memoireonline.com/12/21/12496/m_Limpact-du-contrle-interne-sur-la-performance-conomique-et-financire-de-193.html
- CHEKRIUN, Mohamed. « *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle* » (Thèse de doctorat, Université Abou-Bekr Belkaid, Tlemcen) en 2013.
- MESSAI Mohamed « *L'audit interne dans les organismes publics* ». Mémoire publié le 31 décembre 2022.

Sources internet et rapports :

- Cairn.info. (s.d.). *Chapitre 2. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation.* Dans *DSCG 3 – Management et contrôle de gestion.*
<https://shs.cairn.info/dscg-3-management-et-contrle-de-gestion--9782311404333-page-25?lang=fr>
- Deloitte. (2006). Document de référence. <http://www.mcours.com/deloitte2006>
- L'Académie. (s.d.). Site web de L'Académie. <https://www.lacademie.info>
- PricewaterhouseCoopers (PwC) & Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI). (2014). Lignes directrices pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne (Référentiel de contrôle interne) (7e éd.).
- Values Associates. (2023, 11 janvier). Audit interne vs contrôle interne : Quelles différences ? <https://www.values-associates.fr>

Annexes

Annexes N°01 : Journal des opérations quotidiennes et la balance des mouvements des stocks.

🏠 > Rapport > Journal des opérations quotidiennes

Station : K2856 S/S GD R3523 TAKDEMPT X v

Du : 05/04/2025

Au : 05/04/2025



Q Afficher



Journal des opérations quotidiennes

Mahata-tech 1.0.4
Le: 21/05/2025 10:46

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

NAFTAL, BRANCHE COM
District 215
K2856 S/S GD R3523 TAKDEMPT

Relevé des Achats

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

Gamme Produit CARBURANTS

Produit	Emballage	Quantité	Prix	Montant
13040: ESSENCE SANS PLOMB	199: VRAC/LITRE	14 000.00	42.4278	593 989.20
16020: GAS OIL	199: VRAC/LITRE	40 000.00	26.4923	1 059 692.00
Total :				1 653 681.20

Gamme Produit GPL

Produit	Emballage	Quantité	Prix	Montant
11010: GAZ BUTANE	302: BOUTEILLE GAZ BUTANE 13 KG	210.00	176.50	37 065.00
Total :				37 065.00

Total Achats: 1 690 746.20

Relevé des Ventes

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

Gamme Produit ACCESSOIRES, EQUIPEMENTS ET PDR

Produit	Emballage	Quantité	Prix Cons	Montant / PA	Montant / PV
90064: GLACEOL -5°C 5 LITRES	360: CODE RESERVE PROD.NON EMBALLE	02.00	620.00	1 122.76	1 240.00
90185: LAVE GLACE 2L	360: CODE RESERVE PROD.NON EMBALLE	01.00	320.00	290.60	320.00
90189: GLACEOL 5L	360: CODE RESERVE PROD.NON EMBALLE	02.00	850.01	1 525.82	1 700.02
90191: EAU DEMINERALISEE 1 L	360: CODE RESERVE PROD.NON EMBALLE	01.00	100.00	88.20	100.00
90342: GLACEOL G12 COND. 5 LITRES	360: CODE RESERVE PROD.NON EMBALLE	01.00	795.00	1 621.97	1 795.00

Total / PA 4 649.35, Total / PV 5 155.02, Marge 505.67

Gamme Produit CARBURANTS

Produit	Emballage	Quantité	Prix Cons	Montant / PA	Montant / PV
13040: ESSENCE SANS PLOMB	199: VRAC/LITRE	10 547.00	45.62	447 486.01	481 154.14
16020: GAS OIL	199: VRAC/LITRE	26 171.00	29.01	693 329.98	759 220.71

Total / PA 1 140 815.99, Total / PV 1 240 374.85, Marge 99 558.86

Gamme Produit GPL

Produit	Emballage	Quantité	Prix Cons	Montant / PA	Montant / PV
11010: GAZ BUTANE	302: BOUTEILLE GAZ BUTANE 13 KG	211.00	200.00	37 241.50	42 200.00

Total / PA 37 241.50, Total / PV 42 200.00, Marge 4 958.50

Gamme Produit GPL/C

Produit	Emballage	Quantité	Prix Cons	Montant / PA	Montant / PV
11025: SIRGHAZ	199: VRAC/LITRE	6 875.00	09.00	38 070.31	61 875.00

Total / PA 38 070.31, Total / PV 61 875.00, Marge 23 804.69

Gamme Produit LUBRIFIANTS

Produit	Emballage	Quantité	Prix Cons	Montant / PA	Montant / PV
30017: NAFTILIA VP SUPER 15W40	346: BIDON 5 LITRES	01.00	2 519.37	2 209.97	2 519.37

Entrée

30026: NAFTILIA SYNT 10 W40 P	344: BIDON 1 LITRE	01.00	1 049.64	930.64	1 049.64
30110: CHIFFA/CHELIA 40	346: BIDON 5 LITRES	03.00	2 115.66	5 809.68	6 346.98

Total / PA 8 950.29, Total / PV 9 915.99, Marge 965.70

Total / PA 1 229 727.44, Total / PV 1 359 520.86, Marge 129 793.42

Recette

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

Origine	Espèce	NaftalCard	CiB	Bon CRB	total	vente+prest	ecart
1 MAGASIN	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00
2 PISTE	1 347 992.00	9 480.00	00.00	2 050.00	1 359 522.00	1 359 520.86	01.14
3 BAIE VIDANGE	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00

T/Espèce : 1 347 992.00

T/NaftalCard : 9 480.00

T/CiB : 00.00

T/Bons : 2

050.00

Encasement : 1 359 522.00

Ecart : 01.14

Veresement Mandat

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

N° Mandat	N° Attestation	Date Vrs	Date Nég	Etat	Montant
311551-2025-04-05-09:43	294081	05/04/2025	05/04/2025	<input type="radio"/> Negocié	190 698.12

N° Mandat	N° Attestation	Date Vrs	Date Nég	Etat	Montant
311551-2025-04-05-09:41	294082	05/04/2025	06/04/2025	<input type="radio"/> Negocié	459 416.45
311551-2025-04-05-09:42	294078	05/04/2025	05/04/2025	<input type="radio"/> Negocié	227 772.33
311551-2025-04-05-09:42	294080	05/04/2025	05/04/2025	<input type="radio"/> Negocié	826 840.60
311551-2025-04-05-09:44	125669	05/04/2025	05/04/2025	<input type="radio"/> Negocié	60 912.50
Total :					1 765 640.00

Documents en instance

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

Bon de Livraison Facture

215C CENTRE DE DISTRIB.DEPOT OUED AISSI

LM	Date	N° Document	Montant
E	05/04/2025	2982429	826 840.60

3167 DR BORDJ MENAIEL

LM	Date	N° Document	Montant
F	05/04/2025	0024505	37 065.00

Total BL:863 905.60

Relevé des BMI

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

18-2 :Excedent theorique

Type	produit	Emballage	Quantité	Prix	Montant
Produit	11025	199	1 196.00	05.5375	6 622.85
Produit	13040	199	92.00	42.4278	3 903.36
Produit	16020	199	534.00	26.4923	14 146.89
Total :					24 673.10

Total : 24 673.10

Le Reglement des BLF

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

215C		CENTRE DE DISTRIB.DEPOT OUED AISSI				
Date Pmnt	Date BLF	N° Reçu004	N° BLF	LM	Mnt BLF	Mnt Reçu
05-04-2025	04-04-2025	2982309	2982309	E	922 453.60	922 453.60
05-04-2025	05-04-2025	2982354	2982354	E	826 840.60	826 840.60
Total :						1 749 294.20
215G		CENTRE LUB & PNM TIZI OUZOU				
Date Pmnt	Date BLF	N° Reçu004	N° BLF	LM	Mnt BLF	Mnt Reçu
05-04-2025	03-04-2025	2429365	2429365	E	190 698.12	190 698.12
Total :						190 698.12
3151		CENTRE EMP LISSEUR OUED AISSI				

Date Pmnt	Date BLF	N° Reçu004	N° BLF	LM	Mnt BLF	Mnt Reçu
05-04-2025	04-04-2025	2887536	2887536	E	60 912.50	60 912.50
						Total : 60 912.50
3167	DR BORDJ MENAIEL					
Date Pmnt	Date BLF	N° Reçu004	N° BLF	LM	Mnt BLF	Mnt Reçu
05-04-2025	05-04-2025	0024505	0024505	F	37 065.00	37 065.00
						Total : 37 065.00
						Total : 2 037 969.82

Controle de Trésorerie

Du 05/04/2025 Au 05/04/2025

	Espèce	Bon CBR	NaftalCard	Carte CiB	Vers. CCP	Vers. Bancaire	Total
Solde Depart	1 768 521.60	27 782.00	146 099.00	700.00	627 770.27	00.00	2 570 872.87
Recette	1 347 992.00	2 050.00	9 480.00	00.00	00.00	00.00	1 359 522.00
Versement	-1 765 640.00	00.00	00.00	00.00	1 765 640.00	00.00	00.00
Solde Disponible	1 350 873.60	29 832.00	155 579.00	700.00	2 393 410.27	00.00	3 930 394.87

	Espèce	Bon CBR	NaftalCard	Carte CiB	Vers. CCP	Vers. Bancaire	Total
Règlement BLF, Vers Marge	-37 065.00	00.00	-66 911.00	00.00	-1 933 993.82	00.00	-2 037 969.82
Vol et Manquant	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00
Solde Fin	1 313 808.60	29 832.00	88 668.00	700.00	459 416.45	00.00	1 892 425.05

Produit		Entréé											S
Prd	Emb	Stk Init	Achats	Conv Ent	RC	Exced V	Exced N.V	Total	Ventes	Conv Srt	RC	A	
30026	310	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.0	

Du 1 Au 20 / Total 115 << < 1 2 3 4 5 > >> 20

Justification dotation

Soldes en caisse

C1 : Espèces	1 313 808.60
C2 : TAC	29 832.00
C3 : Naftal Card	88 668.00
C4 : CIB	700.00
C5 : Vers ccp	459 416.45
C6 : Vers Banque	0.00
2 - Solde en caisse = Σ C1...C6	

Dotation initiale

1 - Stock valorises	7 560 911.97
2 - Solde en caisse = Σ C1...C6	7 112 479.35
3 - BLF impayé	1 892 425.05
4 - BL à facturer	826 840.60
5 - Avoirs non negociés	0.00
6 - BLR avoir non établi	0.00
	0.00

1 892 425.05

Calcul de la marge

MB : Marge brute calculée	612 784.42
EA : Ecart des achats	0.02
EC : Ecart de conversion emballage perdu	4.45
DZ : Perte de degazage	0.00
CI : Consommation Produit	0.00
EE : Ecart encaissement	1.72
CP : Changement de prix	4 374.40
MR : Marge réelle à verser $M=MB+EA+EC-CI-DZ+CP+EE$	617 165.01

7 - BTD à terme

	0.00
8 - Marge mois antérieur	0.00
9 - Excedent mois antérieur	0.00
10 - Coulage mois antérieur non encore remboursé	0.00
11 - Manquant mois antérieur	0.00
M : Marge réelle à verser $M=MB+EA+EC-CI-DZ+CP+EE$	617 165.01
M1 - Versement marge première tranche	0.00

Dotation Calculée DC = 1+2+5+6+10+11+M1-3-4-7-8-9-M
7 560 898.79

Différence DC - DI	-13.18
Ecart déclaré	0.00

Manquants, Coupages et Excedents Déclarés

Produit		Entrée							S			
Prd	Emb	Stk Init	Achats	Conv Ent	RC	Exced V	Exced N.V	Total	Ventes	Conv Srt	RC	A
30026	310	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.0

Du 1 Au 20 / Total 115

<< < 1 2 3 4 5 > >>

20

Justification dotation

Soldes en caisse

C1 : Especes	1 313 808.60
C2 : TAC	29 832.00
C3 : Naftal Card	88 668.00
C4 : CIB	700.00
C5 : Vers ccp	459 416.45
C6 : Vers Banque	0.00
2 - Solde en caisse = Σ C1...C6	

Dotation initiale

1 - Stock valorises	7 560 911.97
2 - Solde en caisse = Σ C1...C6	7 112 479.35
3 - BLF impayé	1 892 425.05
4 - BL à facturer	826 840.60
5 - Avoirs non negociés	0.00
6 - BLR avoir non établi	0.00
	0.00

Produit

Emballage

Qte

Prix 02

Montant

Annexes N° 02 : Le questionnaire de la clientèle.

Questionnaire N°01 « client X »

Questions	Réponses
1- Comment évaluez- vous la qualité globale du service ?	<input checked="" type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Très mauvaise
2- Le personnel était-il disponible et courtois ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
3- Avez-vous été servi dans un délai raisonnable ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
4- Les produits étaient-ils disponibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
5- Les informations reçues étaient-elles claires ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6- Les locaux étaient-ils propres et organisés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
7- La signalisation était-elle claire ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8- Les moyens de paiement étaient-ils adaptés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON (Mais des améliorations sont encore possibles.)
9- Avez-vous été servi rapidement ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
10- Le personnel était-il identifiable (badge, uniforme) ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
11- Avez-vous remarqué des comportements non professionnels ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
12- Le produit souhait-il disponible ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
13- L'état du produit (bidons, pompes, etc.) était-il satisfaisant ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

14- Avez-vous reçu des conseils ou explications utiles ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
15- Des anomalies ont-elles été constatées ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
16- Une facture ou un ticket vous a-t-il été remis ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
17- Les informations sur le ticket étaient-elles claires ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
18- La facturation correspondait-elle à la quantité livrée ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
19- Les prix étaient-ils bien affichés et respectés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
20- Le site disposait-il de mesures de sécurité visibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
21- Le personnel portait-il les équipements de protection ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
22- Le site était-il propre et bien entretenu ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
23- Avez-vous observé une gestion correcte des déchets et des fuites ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
24- Savez-vous comment formuler une réclamation auprès de NAFTAL ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
25- Savez-vous comment formulé une réclamation ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
26- Le personnel vous a-t-il informé de vos droits en tant que client ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
27- Avez-vous confiance en la qualité des produits NAFTAL ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

28- Avez-vous déjà eu des doutes sur la quantité ou la qualité du produit ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
29- Pensez-vous que NAFTAL respecte les normes réglementaires ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Questionnaire N°02 « client Y » :

Questions	Réponses
1. Comment évaluez- vous la qualité globale du service ?	<input type="checkbox"/> Excellente <input checked="" type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Très mauvaise
2. Le personnel était-il disponible et courtois ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
3. Avez-vous été servi dans un délai raisonnable ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Une amélioration à ce niveau est souhaitable
4. Les produits étaient-ils disponibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
5. Les informations reçues étaient-elles claires ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6. Les locaux étaient-ils propres et organisés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
7. La signalisation était-elle claire ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8. Les moyens de paiement étaient-ils adaptés ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON Des améliorations sont nécessaires sur ce plan.
9. Avez-vous été servi rapidement ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON Des efforts restent à fournir à ce niveau

10. Le personnel était-il identifiable (badge, uniforme) ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
11. Avez-vous remarqué des comportements non professionnels ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
12. Le produit souhait-il disponible ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
13. L'état du produit (bidons, pompes, etc.) était-il satisfaisant ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
14. Avez-vous reçu des conseils ou explications utiles ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
15. Des anomalies ont-elles été constatées ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
16. Une facture ou un ticket vous a-t-il été remis ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
17. Les informations sur le ticket étaient-elles claires ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
18. La facturation correspondait-elle à la quantité livrée ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
19. Les prix étaient-ils bien affichés et respectés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
20. Le site disposait-il de mesures de sécurité visibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
21. Le personnel portait-il les équipements de protection ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
22. Le site était-il propre et bien entretenu ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
23. Avez-vous observé une gestion correcte des déchets et des fuites ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
24. Savez-vous comment formuler une réclamation auprès de NAFTAL ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON

25. Le personnel vous a-t-il informé de vos droits en tant que client ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
26. Avez-vous confiance en la qualité des produits NAFTAL ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
27. Avez-vous déjà eu des doutes sur la quantité ou la qualité du produit ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
28. Pensez-vous que NAFTAL respecte les normes réglementaires ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Questionnaire N°03 « Client Z »

Questions	Réponses
1. Comment évaluez- vous la qualité globale du service ?	<input type="checkbox"/> Excellente <input checked="" type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Très mauvaise
2. Le personnel était-il disponible et courtois ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
3. Avez-vous été servi dans un délai raisonnable ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Il serait pertinent d'améliorer cet aspect.
4. Les produits étaient-ils disponibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
5. Les informations reçues étaient-elles claires ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6. Les locaux étaient-ils propres et organisés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Ce point nécessite une optimisation.
7. La signalisation était-elle claire ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

8. Les moyens de paiement étaient-ils adaptés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Mais Il serait pertinent d'améliorer cet aspect.
9. Avez-vous été servi rapidement ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Mais ce domaine présente encore des marges de progression.
10. Le personnel était-il identifiable (badge, uniforme) ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Une réflexion sur ce point s'avère nécessaire
11. Avez-vous remarqué des comportements non professionnels ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
12. Le produit souhait-il disponible ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
13. L'état du produit (bidons, pompes, etc.) était-il satisfaisant ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
14. Avez-vous reçu des conseils ou explications utiles ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
15. Des anomalies ont-elles été constatées ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
16. Une facture ou un ticket vous a-t-il été remis ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
17. Les informations sur le ticket étaient-elles claires ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
18. La facturation correspondait-elle à la quantité livrée ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
19. Les prix étaient-ils bien affichés et respectés ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
20. Le site disposait-il de mesures de sécurité visibles ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

21. Le personnel portait-il les équipements de protection ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON Cet aspect mérite une attention particulière.
22. Le site était-il propre et bien entretenu ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
23. Avez-vous observé une gestion correcte des déchets et des fuites ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
24. Savez-vous comment formuler une réclamation auprès de NAFTAL ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON Ce point laisse place à une amélioration possible.
25. Le personnel vous a-t-il informé de vos droits en tant que client ?	<input type="checkbox"/> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON
26. Avez-vous confiance en la qualité des produits NAFTAL ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
27. Avez-vous déjà eu des doutes sur la quantité ou la qualité du produit ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
28. Pensez-vous que NAFTAL respecte les normes réglementaires ?	<input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Organigramme d'entreprise :

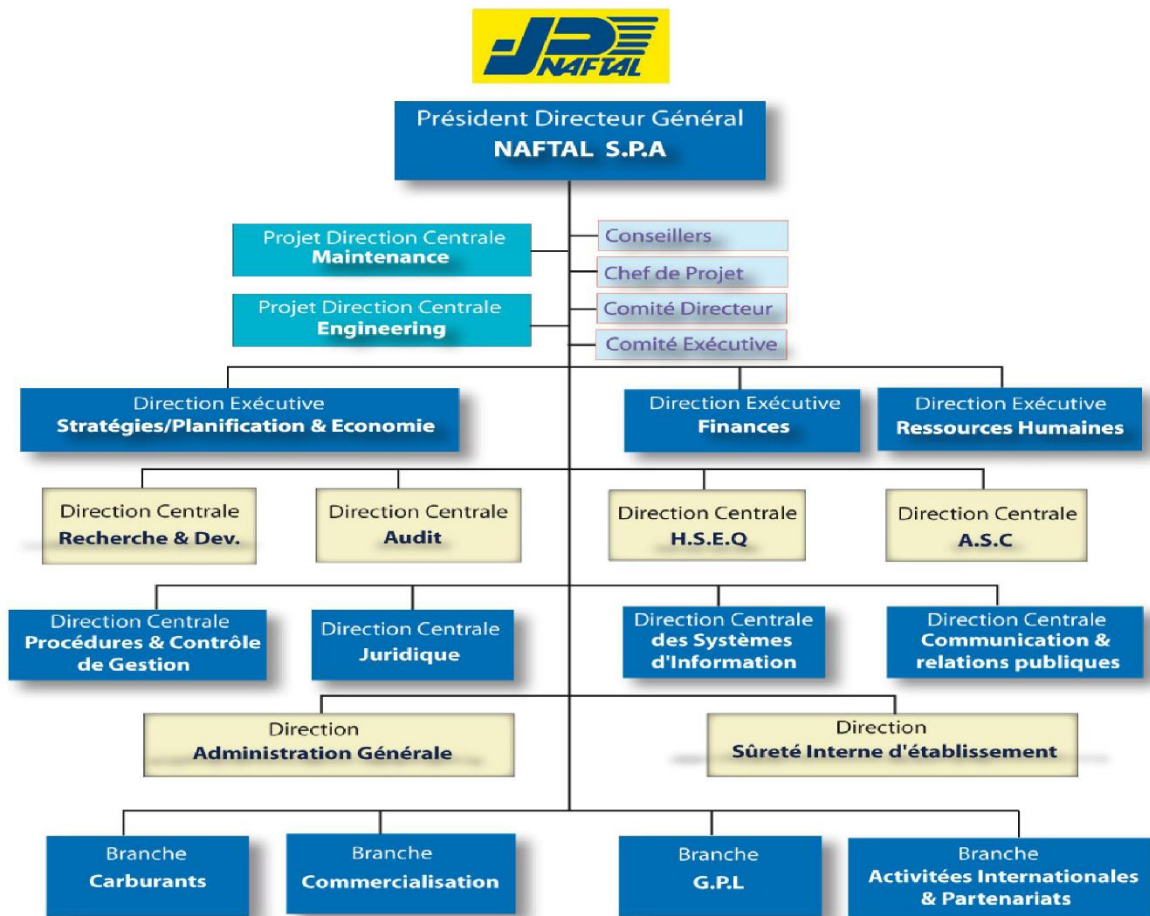


Table des matières

Table des Matières.

Remerciement.

Dédicace.

Liste des figures.

Listes des tableaux.

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction Générale1

Chapitre I : Contrôle interne : Revue et littérature.

Introduction.4

Section 01 : Le contrôle interne : définition et contenus.....5

1.1 Genèse et définitions du contrôle interne.....5

1.1.1 Genèse et évolution.....5

1.1.2 Définitions.....6

1.2 Les types du contrôle interne.....8

1.2.1 Le contrôle directif..... 8

1.2.2 Le contrôle préventif.....8

1.2.3 Le contrôle détectif8

1.2.4 Le contrôle correctif.....9

1.3 Les composants et les moyens.....9

1.3.1 Les composants du contrôle interne.....9

1.3.2 Les moyens du contrôle interne9

1.4 Objectifs et importance du contrôle interne18

1.4.1 Les objectifs du contrôle interne.....19

1.4.2 L'importance du contrôle interne.....	20
1.4.3 Les limites du contrôle interne	21
Section 02 : Audit interne et contrôle interne : Divergence et complémentarité.....	23
2.1 Introduction à l'audit interne	24
2.1.1 Définition de l'audit interne	24
2.1.2 Mission de l'audit interne.....	24
2.2 Fondement théorique d'une relation.....	25
2.3 Différence et complémentarité entre CI et AI.....	25
2.3.1 Différence entre le contrôle interne et audit interne.....	25
2.3.3 Avantages de l'audit interne et du contrôle interne.....	27
2.4 Le rôle d'audit interne dans l'évaluation du contrôle interne.....	28
Conclusion.....	30
 Chapitre II : Evaluation du système contrôle interne : Aspect global.	
Introduction.	31
Section 1 : La méthodologie et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne et les procédures de son évaluation.	32
1.1 La méthodologie d'évaluation du contrôle interne	32
1.1.1 Connaissance des procédures	32
1.1.2 Evaluation du contrôle interne	35
1.1.3 Exploitation de l'évaluation du contrôle interne.....	36
1.2 La mise en œuvre du contrôle interne.....	37
1.2.1 Appréciation des préalables.....	37
1.2.2 Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne	39
1.2.3 Validation de la cohérence du système de contrôle interne.....	40
1.3 Les étapes d'évaluation du dispositif de contrôle interne.....	41
1.3.1 La compréhension du système de contrôle interne	41
1.3.2 L'identification des risques liés au système de contrôle	42
1.3.3 Le test de conformité des procédures de contrôle :	42

1.4	Évaluation finale du système de contrôle interne.....	43
1.4.1	Réalisation de l'évaluation finale	43
1.4.2	Rapport sur l'efficacité du système de contrôle interne	44
Section 02 :Les modalités et la nécessité d'évaluation du dispositif du contrôle interne.		46
2.1	Les modalités d'évaluation du dispositif du contrôle interne.....	46
2.1.1	Différente méthode statistique	47
2.1.2	Le questionnaire du contrôle interne.....	52
2.1.3	L'entretien	56
2.1.4	Les confirmations Directe	56
2.1.5	L'observation physique et la recherche.....	57
2.1.6	Feuille de Révélation de l'Analyse de Problème (FRAP)	58
2.2	La nécessité d'évaluer le contrôle interne	59
2.2.1	L'objectif de l'évaluation du contrôle interne.....	60
2.2.2	Les principes clés d'évaluation et d'amélioration du dispositif contrôle interne.....	60
Conclusion.....		62

Chapitre III : Le contrôle interne au sein de l'entreprise NAFTAL.

Introduction.....	63	
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise NAFTAL.....	64	
1.1	Historique de NAFTAL.....	64
1.2	Missions et activité de l'organisme d'accueil.....	64
1.2.1	Les Missions.....	64
1.2.2	Les Activités	65
1.3	Objectifs de NAFTAL.....	66
1.4	Présentation des différents départements.....	67
1.4.1	Département commercial.....	67
1.4.2	Département finances et comptabilité.....	68
1.4.3	Département administration et moyens généraux.....	69

1.4.4 Département transport et technique.....	69
1.5 Présentation du centre multi produit (CMP)	70
1.6 Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)	70
1.7 Présentation du district COM Tizi-Ouzou.....	71
1.8 Présentation de la station GD R3523 TAKDEMPT	71
1.8.1 Historique :	71
Section 02 : Evaluation du système contrôle interne des ventes.....	73
2.1 Présentation du processus de vente.....	73
2.2 Evaluation des ventes de l'entreprise.....	73
2.2.1 Evaluation des ventes totales de l'entreprise.....	74
2.2.2 Evaluation des ventes de carburant	74
2.2.3 Evaluation des ventes butanes.....	76
2.2.4 Evaluation des ventes des lubrifiants	77
2.3 Elaboration et administration des guides et questionnaires.....	78
2.3.1 La grille de séparation des tâches.....	80
2.3.2 Questionnaire de vérification du fonctionnement du SCI (entreprise)	80
2.3.3 Questionnaire élaboré pour recueillir l'avis de la clientèle	89
Section 3 : Résultat d'évaluation du dispositif CI.....	90
3.1 Identification des points forts et points faibles	90
3.2 Analyses des points faibles (risques)	91
3.3 Feuille de Révélation de l'Analyse de Problème (FRAP).....	92
3.4 Recommandation.....	94
Conclusion.....	95
Conclusion générale	96
Bibliographie.	
Annexes.	

Résumé.

Résumé

Ce mémoire porte sur l'évaluation et l'amélioration du système de contrôle interne au sein d'une entreprise publique en Algérie, à travers une étude de cas menée sur l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou. Dans un contexte marqué par la concurrence croissante, les entreprises doivent renforcer leurs mécanismes internes afin d'assurer un fonctionnement efficace, prévenir les erreurs et garantir le respect des réglementations en constante évolution.

L'objectif de ce travail est d'évaluer le dispositif de contrôle interne existant et de proposer des améliorations. Pour cela, une analyse des cadres théoriques, notamment le référentiel COSO, a été réalisée. L'étude s'est également appuyée sur des observations de terrain ainsi qu'une enquête par questionnaire auprès du personnel de l'entreprise.

Les résultats montrent que NAFTAL dispose bien d'un système de contrôle interne, mais que certaines faiblesses persistent, en particulier au niveau de la communication et la répartition des responsabilités. Des recommandations ont été formulées, telles que la formation continue des employés, l'instauration de procédures claires et l'intégration d'outils numériques.

Cette étude met en évidence le rôle essentiel du contrôle interne dans l'amélioration de la performance et de l'organisation des entreprises publiques en Algérie.

Abstract

This thesis focuses on evaluating and improving the internal control system within a public company in Algeria, through a case study of NAFTAL's Tizi-Ouzou unit. In a context of increasing competition, companies must strengthen their internal mechanisms to ensure efficient operations, prevent errors, and comply with constantly evolving regulations. The objective of this work is to assess the existing internal control system and propose improvements. To this end, an analysis of theoretical frameworks, notably the COSO model, was conducted. The study also relied on field observations and a questionnaire survey among the company's staff.

The results show that NAFTAL does have an internal control system, but certain weaknesses persist, particularly in communication and task distribution. Recommendations include ongoing employee training, establishing clear procedures, and integrating digital tools. This study highlights the essential role of internal control in improving the performance and organization of public companies in Algeria.