

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE ABDELHAMID IBN BADIS DE MOSTAGANEM

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Des Sciences Financières et comptables



Mémoire

Présenté Pour l'obtention Du diplôme de Master Académique

Filière : Sciences Financières et comptables Option : Audit et contrôle de gestion

Thème

L'impact de l'audit interne sur la prise de décision dans l'entreprise

Présenté par : SAIM Marwa

Nom et Prénom

Université

Dr.BERROUAINÉ Chahazed

Univ.de Mostaganem

Présidente

Dr.TAMAR Khadidja

Univ.de Mostaganem

Encadante

Dr. MEKIDECHE Fatima zohra

Univ.de Mostaganem

Examinatrice

2021- 2022

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à toute ma famille qui m'a encouragé à aller de l'avant et qui m'a donné tout son amour pour réussir

Particulièrement, à mes parents et mes grands-parents qui, sans lesquels, je ne serai jamais arrivée à ce stade

A mes frères Kader et Ghani, à ma sœur Hafsa et ma belle sœur Jasmine et mon petit neveu Yanis

A tous mes oncles et tantes, à mes cousins et cousines

A tous mes amis et les étudiants de notre promotion

A toutes les personnes que j'aime

Remerciements

Tout d'abord, je rends grâce à DIEU le Tout Puissant qui m'a donné le courage, et la volonté pour mener à bien ce travail de recherche.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Mme TAMAR Khadidja, ma directrice de recherche, je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse mes vifs remerciements aux membres de jury qui me font l'honneur d'examiner ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils, et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie également mon cousin KHELIL Amine, et Mr BOUCHENAFI Mohamed le chef d'antenne commerciale « Naftal » de Mostaganem et l'ensemble du personnel de l'entreprise, et plus particulièrement Mme BENOTMANE Habiba et Mr MOULELOUED Madani et Mr BOBBOU Khalid pour leurs collaborations et contributions à la réalisation de ce travail.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, « vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fière ».

Je remercie mes frères et mes sœurs pour leurs encouragements.

Je tiens à remercier mes cousines, ma tante, qui ont toujours été là pour moi, leur soutien inconditionnel et leurs encouragements.

A tous ses intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et gratitude

Table Des Matières

Remerciements

Dédicace

Table Des Matières.....	I
Liste Des Figures.....	IVV
Abréviations.....	V
Introduction Générale.....	01

Chapitre I : l'audit dans l'entreprise

Section 01 : Généralités sur l'entreprise.....	04
1. Définitions de l'entreprise.....	04
1. L'entreprise publique.....	04
3. Les fonctions de l'entreprise selon Fayol.....	06
4. Le but de l'entreprise.....	07
5.Objectifs de la fonction audit au sein de l'entreprise.....	08
Section 02: La prise de décisions	08
1. Définition la décision.....	10
2. Relation de la décision avec les différentes fonctions de l'entreprise	12
3. Les fondements théoriques du processus de décision et de l'entreprise publique	15
4. L'évolution du processus décisionnel dans l'entreprise publique.....	18
section 03: Le concept de l'audit	
1. Définitions de l'audit.....	21
2.Objectifs de l'audit.....	22
3.Les outils et les techniques de l'audit Section.....	22
chapitre II: L'audit interne.....	26
Section 01 : L'approche théorique de l'audit interne	27
1. L'évolution historique de L'audit interne.....	27

2. Définitions de l'audit interne.....	28
3. Caractéristiques de l'audit interne.....	29
4. La charte de l'audit interne.....	30
5. Les démarches de l'audit interne.....	31
6. Méthodes et outils de l'audit interne.....	31
8. La cartographie et le plant d'audit.....	33
Section 02: Les normes de l'audit interne.....	31
1.L'audit interne un profession normée.....	34
2.Les normes de la pratique professionnelle.....	36
3. La contribution de l'audit interne à la maitrise des risques.....	38
4.La relation entre l'audit interne et le comité d'audit.....	39
5.Déroulement d'une mission d'audit interne.....	39
6.Le suivi de l'ampact de l'audit interne.....	41
Section 03 : Le contrôle interne.....	41
1. Définitions du contrôle interne.....	41
2.Le contrôle interne en action.....	42
3. Les composantes de l'audit interne.....	42
4. Evaluation du contrôle interne.....	43
3. Les trois méthodes.....	43
Chapitre 3 : Rapport de stage au niveau de NAFTAL	
Section 01: L'organisme NAFTAL.....	49
1. Présentation et historique.....	49
2. Offre de NAFTAL.....	51
3. Organisation et la structure de l'entreprise NAFTAL.....	54
4. Moyens matériels et humains.....	56
5. Développement du GPL	57
6. Objectifs et missions de NAFTAL.....	58

Section 02 : Antenne commerciale de MOSTAGANEM.....	58
1. Présentation et délimitation de champ d'étude.....	58
1.1. Son objectif.....	59
1.2. Ses missions.....	59
1.3. Réseau de distribution.....	60
Section 03: étude de cas d'une station-service GD Hassi mameche-Mostaganem Statistiques et Résultats.....	61
Conclusion.....	67
Conclusion générale.....	68
Bibliographie.....	70.

Liste Des Figures

Figure 01 : indices de liaison	24
Figure 02 : Cadre de référence des pratiques professionnelles.....	34
Figure 03 : Le diagramme d'une mission d'audit interne.....	40
Figure 04 : Les modèles anglo-saxons d'évaluation du contrôle interne.....	43
Figure 05 : Logo NAFTAL.....	51
Figure 06 : La proportion de propane est plus élevée en hiver pour faciliter les démarrages à froid..	53
Figure 07 : Organigramme.....	55
Figure 08 : Stations-service au niveau de la wilaya de Mostaganem.....	60
Figure 09 : Etat de stock arrêté le 31/12/2021.....	62
Figure 10 : Contrôle de trésorerie	64
Figure 11 : Liste des versements non exploités.....	64
Figure 12 : Balance mouvements de stock.....	65

Abréviations

AI : Audit Interne

AMF : Autorité des Marchés Financiers

AACIA : Association des Auditeurs Consultants Algériens

BFR : Besoin en Fond de Roulement

CIA: Certified Internal Auditor

CRIPP : Cadre de Références International des Pratiques Professionnelles

IAS: International Financial Reporting

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IAA : Institute of Internal Auditors

IFRS : International Financial Reporting Standards

PCN: Plan Comptable National

POCCC : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler

SCF : Système Comptable Financier

Introduction Générale

La pression concurrentielle qui s'exerce sur les entreprises s'accroît de façon intense à l'heure de l'ouverture internationale et de la mondialisation des marchés. De ce fait, toutes les entreprises, grandes, moyennes ou petites, se trouvent dans l'obligation de mettre en œuvre des règles de gestion plus pertinentes et plus rigoureuses.

Aujourd'hui, le regard de l'audit interne, est apprécié comme un examen salutaire, l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée.

Donc, on ne se lassera pas de rappeler que la fonction audit constitue un moyen de prévention contre les irrégularités, le gaspillage, les négligences, les erreurs professionnelles et les infractions économiques commises par certains employés peu scrupuleux ou indécents. Alors, l'audit interne détecte les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution.

Dans cette perspective, l'audit est un partenaire de la direction générale notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'entreprise, dont le rôle est indispensable au management, aussi bien pour la prise de décisions et la définition de sa stratégie qui se manifestent que pour s'inquiéter, et de façon raisonnée, sur les risques susceptibles d'affectation de la réalisation des objectifs.

A ce sujet, la décision est une ligne d'actions consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème donné, ce choix suppose un traitement d'information.

La prise de décision n'est pas une tâche aisée. L'incertitude ambiante, c'est l'une des caractéristiques d'un environnement complexe, cela limite à la perception d'une solution claire et nette.

En effet, les décisions de toute nature nécessitent des informations fiables pour réduire l'incertitude et la complexité qui caractérisent le contexte au moment où les choix sont taillés. Cela signifie que l'audit interne et ses rapports sont considérés comme un nerf dynamique de tous les types de décisions pris au sein de l'entreprise.

Notre travail de recherche sur les terrains s'appuie sur l'entreprise Naftal qui a pour mission principale la valorisation optimale et sur le long terme la commercialisation des ressources en hydrocarbure en Algérie et à l'international pour contribuer au développement économique et social national

La mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés, y compris ceux de l'énergie, et la concurrence impose à NAFTAL d'acquiescer et de développer des compétences, non seulement pour

maitriser les évolutions technologiques dans ces métiers de base mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ces méthodes de gestion et sa culture managériale.

Dans notre recherche nous abordons de manière descriptive et empirique la relation étroite qui prévaut entre l'audit interne et la prise de décision, sachant que cette relation a une grande importance au sein des entreprises. Ces dernières années, ces entreprises sont obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle. Ce mécanisme peut conduire ces entreprises à créer de la valeur ajoutée en répondant aux attentes des parties prenantes. A cet effet, notre problématique est orientée vers l'impact de l'audit interne sur la prise de décision au cœur d'une entreprise économique en Algérie.

La question centrale à laquelle nous tenterons de répondre tout au long du présent travail est formulée ainsi : comment l'audit interne a-t-il un impact sur les décisions dans une entreprise ?

Pour élucider cette problématique, cette étude tentera de répondre à trois questions subsidiaires à savoir :

- Quel est le concept global de l'audit interne et quels sont ses objectifs et son importance ?
- Quelles sont les différentes phases du processus de décisions?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à la prise de décision au cœur de Naftal ?

Les questions qui en découlent, ont amené à émettre un certain nombre d'objectifs :

- Analyser l'importance de l'audit interne au sein de l'entreprise.
- Comprendre comment l'audit interne contribue à la prise de décision.
- Connaître l'importance du contrôle interne au cœur de Naftal, ainsi la régularité de sa gestion.

L'intérêt de cette recherche consiste à la détection des défaillances, en matière de système de contrôle interne afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leurs entreprises et les aider à prendre les décisions pertinente.

Afin de délimiter le champ de notre investigation nous avons formulé trois hypothèses de travail :

- L'audit interne est une profession de conseil, neutre, objective, et indépendante qui vise à ajouter de la valeur et à améliorer les opérations de l'entreprise.
- La décision dépend des résultats de l'audit interne.
- L'audit interne aide directement à la prise de décision de Naftal en fournissant des rapports détaillés et précis sur les états financiers.

Plan de travail :

Notre travail de recherches est organisé en trois chapitres :

- Dans le premier chapitre on entame en première section des généralités sur l'entreprise, sa définition, ses fonctions et son but, Pour la deuxième on définit la décision, sa relation avec les différentes fonctions de l'entreprise et son évolution et pour la troisième et dernière section qui consiste à connaître le concept de l'audit on définit l'audit, ses objectifs et ses outils ;
- Dans le second chapitre « l'audit interne » on aborde l'évolution historique de l'audit interne, ses définitions et caractéristiques , aussi ses démarches et méthodes dans la première section, ensuite en deuxième section on va parler des normes professionnelles de la fonction et sa contribution à la maîtrise des risques et son déroulement , et enfin pour la troisième section on définit le contrôle interne, ses méthodes, et son évaluation pour faire une liaison entre les deux premières sections et cette dernière pour savoir la différence entre l'audit interne et le contrôle interne.
- Dans le 3 ème chapitre « pratique » la première section présente l'organisme de Naftal, son historique et son offre, ses moyens matériels et humains, ses mission et ses objectifs. Et pour la deuxième section sera réservé a une étude de cas sa seras une enquête de terrain dans la station GD de Hassi mameche Mostaganem avec un contrôleur qui nous éclaireras sur l'application de cette fonction et la place qu'elle occupe dans l'entreprise.

Chapitre I

Laudit dans l'entreprise

Chapitre I : L'audit dans l'entreprise :

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans le développement économique et la richesse d'un pays. La réussite des entreprises se traduit par le bien-être économique d'une société et de ses résidents grâce à la création d'emplois et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens du pays. Nous examinons ici plusieurs aspects liés aux rôles des entreprises dans l'environnement économique.

Section 1 : Généralités sur l'entreprise

1.1 Définition de l'entreprise

« L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente. »¹

Selon H. TRUCHY, une entreprise est « toute organisation dont l'objet est de pouvoir à la production, à l'échange ou à la circulation des biens ou des services... C'est l'unité économique dans laquelle sont groupés et coordonnés les facteurs humains et matériels de l'activité économique².

Selon M. MASOIN, « l'entreprise peut se définir comme une organisation dans laquelle un entrepreneur affecte, contre revenus, des facteurs de production à la production de biens ou des services destinés à l'échange, en vue de la réalisation d'un profit³.

1.2 L'entreprise publique

1.2.1 Evolution de la notion d'entreprise

L'entreprise « boîte noire » :

Les théoriciens de l'entreprise capitaliste (XIX^{ème} siècle) n'ont pas pris en compte immédiatement l'élément humain dans l'organisation de l'entreprise. La théorie économique néoclassique considère la firme comme une « boîte noire » c'est un acteur dont les objectifs (maximisation du profit) et les contraintes (capacités technologiques) sont des données. Il n'y a pas d'analyse à l'intérieur de

¹M.KHODJA, Cours 2^{ème} année LMD Gestion des entreprises, TiziOuzou,2019 <https://www.ummo.dz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf>

²Eric milord.Magela Kindomba, le bon fonctionnement des entreprises publiques comme facteur du développement, Master, université de Kinshasa, Congo,2008 https://www.memoireonline.com/04/11/4400/m_Le-bon-fonctionnement-des-entreprises-publiques-comme-facteur-du-developpement-cas-de-loffice-n2.html

³Eric milod. Magela Kindomba, ibid

l'entreprise. Cette vue de l'entreprise a été développée par plusieurs auteurs on a retenu celle de définition de F.PERROUX.

L'entreprise est une forme de production par laquelle, au sein d'un même patrimoine, combine les prix des différents facteurs de la production, apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence de deux séries de prix : le prix de vente unitaire, et le prix de revient unitaire⁴.

C'est-à-dire le patron se soucie uniquement du résultat de fin d'exercice. Il cherche à réaliser des bénéfices. Dans ce cas il se concentrera sur :

- Le prix de vente unitaire ;
- Le prix de revient unitaire ;
- Les quantités vendues.

Avec le temps cette concentration sur le résultat en négligeant le facteur humain a guidé des entreprises vers une crise qui les a orientés à considérer l'entreprise comme étant organisation.

b) L'entreprise est une organisation :

L'entreprise est une organisation mettant en œuvre différents moyens dans le but de produire et commercialiser des biens et services.

L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposant d'une autonomie de décision selon sa place dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle n'est plus une « boîte noire » mais une structure sociale, elle devient une organisation. Ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Il faut donc des structures des procédures, de communication et de contrôle pour coordonner les tâches et le travail des individus.

Pour les tenants de la théorie de l'agence, l'entreprise est une organisation et ce dernier est un « nœud de contrats » ces contrats visent à gérer les conflits potentiels entre les acteurs et à canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous.

Finalement l'entreprise est une organisation capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement en changeant les procédures. Donc l'entreprise est dynamique elle évolue en permanence elle détient un système ouvert.

⁴M.KHODJA, op-cit,

c) L'entreprise est un système

L'étude de l'entreprise comme étant système est l'approche systémique. Elle repose sur la notion de système. Celui-ci a été défini en 1951 par Ludwig Von Bertalanffy comme « un ensemble d'éléments en interaction ».

Un système peut être soit ouvert, soit fermé. Un système ouvert est en relation permanente avec son environnement : il échange avec celui-ci de l'énergie, de la matière, de l'information qu'il utilise pour maintenir son organisation contre la dégradation du temps et il y rejette de l'entropie (ou énergie usée) Un système fermé n'échange rien avec son environnement, il vit sur ses réserves et accumule de l'entropie jusqu'à ce que celle-ci soit maximale et qu'il ne puisse plus fournir aucun travail.

Un système est rarement simple, il est souvent constitué par une grande variété d'éléments organisés hiérarchiquement et ayant des fonctions spécialisées. Les niveaux hiérarchiques et les éléments sont reliés entre eux par une grande diversité de liaison et les interactions sont non linéaires. Ce qui est évident car l'entreprise est une entité de nature très complexe qui doit être retenue tout à la fois comme une réalité économique, une réalité humaine et une réalité sociale.

Michel Kalika définit l'entreprise comme un système, c'est-à-dire il prend en compte des interrelations, d'une part entre les composants du système, d'autre part, entre ceux-ci et l'environnement de l'entreprise. Michel Kalika identifie quatre composants essentiels du système d'entreprise :

- Un système technique chargé de la transformation des inputs en biens et services
- Un système psychosociologique prenant en compte les membres de l'entreprise, tant qu'individus animés d'une propre psychologie et en tant qu'acteurs disposant d'un PV organisationnel.
- Un système de gestion.
- Une structure organisationnelle chargée d'assurer la stabilité et l'unité de l'entreprise.

1.3 Les fonctions de l'entreprise selon Fayol⁵

⁵ Management & Administration : Les apports de Henri Fayol (1841-1925) <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/management-et-administration-les-apports-de-henri-fayol/#:~:text=Henri%20Fayol%20distingue%205%20grandes,la%20disposition%20de%20l'entreprise> 10/02/2022 12 :28

Henri Fayol distingue 5 grandes fonctions verticales ou spécifiques dans l'entreprise :

- Fonction technique : Production, fabrication ou transformation (le « métier de base » de l'entreprise).
- Fonction financière : Recherche et utilisation optimale des capitaux mis à la disposition de l'entreprise.
- Fonction de sécurité : Protection des personnes, des biens et du patrimoine de l'entreprise.
- Fonction comptable : Calcul de la paie et des statistiques, recensement des actifs et du patrimoine de l'entreprise.
- Fonction commerciale : Achat, vente et échange.

La fonction administrative d'après Fayol

À ses 5 grandes fonctions s'ajoute la fonction administrative (POCCC) qui comprend 5 fonctions principales :

- Prévoir : Dresser un programme d'action (stratégie nécessaire), planifier, anticiper.
- Organiser : Gérer un ensemble de moyens (financiers et matériels) et un « corps social » (ressources humaines)
- Commander : Il faut faire fonctionner le « corps social » en lui donnant des directives et des tâches à accomplir.
- Coordonner : Harmoniser, unir, relier les actes et les efforts afin de faciliter le fonctionnement et le succès de l'organisation.
- Contrôler par rapport aux règles et ordres, signaler les erreurs et les fautes par rapport aux ordres donnés et aux principes admis afin de pouvoir les réparer et les éviter.⁶

1.4 But de l'entreprise

L'entreprise est aussi une réalité sociétale qui influence la société. Sa contribution économique se manifeste sous forme de création d'emplois, de produits, de valeurs, de revenus, de ressources pour les collectivités publiques, d'innovation et de la diffusion du progrès technique.

Le but de l'entreprise est la raison pour laquelle elle a été créée. Son objectif varie selon le type d'entreprise et le système social dans lequel elle exerce son activité. Un but est un objectif a

⁶ Site internet : <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/management-et-administration-les-apports-de-henri-fayol/> consulté le 05/01/2022 20 :42

atteindre dans l'accomplissement d'une activité donnée. Il exprime le résultat qu'un individu ou une entité doit s'efforcer d'obtenir dans la réalisation des opérations qu'ils ont pour mission d'effectuer ou de diriger.⁷

1.5 Objectifs de la fonction audit au sein de l'entreprise

L'objectif essentiel pour un auditeur ou réviseur chargé de la vérification des états financiers et comptables d'une entreprise industrielle ou commerciale, est de s'assurer de la sincérité et de la régularité des comptes et des résultats de cette entreprise en conformité avec les normes de révision comptable et les principes comptables généralement admis (à compter du 01/01/2010 les IAS et IFRS modifient l'ancien plan comptable national (PCN)).

Les méthodes à employer dans l'examen des états financiers et des comptes de résultats relèvent des appréciations des auditeurs chargés de la vérification. Le choix de ces méthodes est important car il conditionne l'aboutissement à une conclusion sur la sincérité et la régularité des comptes et états financiers et comptables ainsi que les résultats de l'activité de l'entreprise.

L'auditeur ne peut arrêter ce choix qu'après avoir contrôlé et apprécié :

- L'organisation des services ;
- L'efficacité du système comptable, et la fiabilité du contrôle interne ;

Il n'y a pas d'audit interne sans dispositifs de contrôle interne. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints⁸

⁷M.KHODJA <https://www.ummo.dz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf> op-cit. , consulté le 16/01/2022 11 :23

⁸ BERTIN E,2007, « Audit interne, enjeux et pratique à l'international » édition Eyrolles, Paris, P21

Section 2 : La prise de décision

La prise de décision est au cœur du management. Elle réside dans toutes les fonctions de l'organisation : la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle. Elle constitue d'un côté, une partie intégrante de la gestion de toute organisation, et d'un autre côté, une partie plus importante du travail de tout manager⁹.

A tous les niveaux de l'organisation, les managers d'entreprises prennent des décisions qui sont d'envergure et d'enjeux différents. Elles peuvent être routinières, comme passer une commande pour matière et fourniture ou très longue ou périodique, comme pénétrer un nouveau marché. Mais, elle correspond toujours à une même succession d'étapes: identifier le problème, analyser et générer des solutions, les évaluer pour pouvoir faire le choix qui constitue la prise de décision.

Ensuite, cette décision doit être concrétisée par un ensemble d'actions. A chaque décision, le manager a besoin de données et d'informations qui viennent de multiples sources (soit interne ou externe à l'entreprise).

Dans un environnement de plus en plus incertain, complexe et turbulent, l'obstacle du manager n'est pas uniquement de suivre une succession, d'étape pour résoudre un problème, mais de prendre une décision appropriée pour répondre aux objectifs fixés par l'organisation.

En effet, ce qui motive la réussite de l'entreprise est la qualité des décisions et leur mise en œuvre. Les bonnes décisions signifient de bonnes affaires.

De ce fait, l'une des hypothèses théoriques que tout manager ne doit pas ignorer est qu'une décision qui soit fondée sur une base de connaissances et un raisonnement solide peut conduire l'entreprise dans la prospérité à long terme. A l'inverse, les décisions qui sont faites sur la base d'une logique erronée, ou des informations incomplètes peuvent rapidement mettre l'entreprise à l'échec.

UStudy (2010) a dit que «La qualité de décisions dépend directement de la qualité de l'information disponible ». Les managers doivent cultiver un environnement favorable qui encourage la croissance d'une information de qualité.

⁹ YAHIAOUI Brahim, 2015/2016, contribution du système d'information à la prise de décision, magister, béjaia, Université A.MIRA, <http://www.univ.bejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/8156/Contribution%20du%20syst%C3%A8me%20d%E2%80%99information%20%C3%A0%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision.pdf?sequence=1&isAllowed=y> consulté le 11/01/2022 22 :10

2.1 Définition de la décision

La décision est synonyme de choix entre plusieurs actions existantes, ayant chacune des conséquences différentes, le choix sera fait selon des critères précis de sélection.

Pour Lemoine, décider revient à identifier et résoudre les problèmes que rencontre toute organisation. Roy et Bouyssou estiment que la décision est souvent présentée comme le fait d'un individu isolé (décideur) qui exerce librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps.¹⁰

Pour Rudan: « la décision est une sélection d'une alternative pour deux ou plusieurs alternatives pour déterminer une option d'action ». ¹¹

La prise de décision découle de la nécessité de résoudre un problème, ou de répondre à une menace ou à une opportunité. Selon un document publié par l'Université du Massachusetts, la prise de décision peut être définie comme « le processus consistant à faire des choix en identifiant une décision, en rassemblant des informations et en évaluant des résolutions alternatives »¹²

La prise de décision et son exécution sont les buts fondamentaux de toute organisation et de tout management. Toute organisation dépend structurellement de la nature des décisions qui sont prises en son sein par des décideurs. Cependant, les problèmes économiques actuels sont devenus très complexes pour qu'une seule personne puisse les appréhender dans leur globalité. Le temps est passé où un stratège d'entreprise avait la capacité de s'informer et de comprendre seul son environnement. Dans de nombreuses organisations, une décision n'apparaît pas comme un résultat fourni par un seul décideur, mais un compromis entre plusieurs intérêts et points de vue divergents.

La prise de décision déborde aujourd'hui le strict cadre du décideur traditionnel qui s'isole pour prendre une décision. En effet, les décisions qui se prennent aujourd'hui font appel à l'expertise de plusieurs personnes en particulier celles concernées par la décision. Il est par conséquent nécessaire de les impliquer dans le processus de prise de décision. L'entreprise doit donc organiser ses activités de façon plus globale. Dans un environnement toujours plus confus où la visibilité se réduit, où toute prospective est fragile, la stratégie d'une entreprise doit s'appuyer sur une intelligence collective.

La prise de décision et son exécution sont, en effet, les buts fondamentaux de toute organisation et de tout management. Toute organisation dépend structurellement de la nature

¹⁰ A. Abdelkader (2010), Idem, p 07

¹¹ R. B. Rudani (2013), « Principles of Management », Edition Tata McGraw Hill Education Private Limited, p 230.

¹² <https://www.sherpany.com/fr/ressources/gestion-reunions/prise-de-decision/> consulté 26/03/2022 21 :25

des décisions qui sont prises en son sein par des décideurs qu'ils soient individuels ou collectifs.

Les décisions sont souvent prises sur la base d'intuitions et d'expériences passées. Elles sont issues d'heuristiques observables au travers de biais systématiques. Comme l'a observé Simon, ce type de stratégies ne peut s'appliquer qu'à des problèmes familiers. Lorsque nous sommes confrontés à des situations nouvelles, la tâche de prise de décision devient beaucoup plus difficile et l'environnement des décideurs est de plus en plus complexe et évolue rapidement. L'un des principaux problèmes est de déterminer les informations pertinentes pour la prise de décision, il devient donc primordial.

Le terme décision a plusieurs définitions. Il est assimilé à un acte, une action ou un processus de résolution de problème :

Selon Mintzberg, une décision, qu'elle soit individuelle ou résultant d'un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action, c'est à dire, une intention explicite d'agir.

Une décision est une action qui est prise pour faire face à une difficulté ou répondre à une modification de l'environnement, c'est à dire, pour résoudre un problème qui se pose à l'individu ou à l'organisation.

2.2 Relation de la décision avec les différentes fonctions de l'entreprise

Les décisions sont prises dans toutes les fonctions du management telles que : la planification, l'organisation, la coordination, la direction, le contrôle et d'autres questions liées aux divers domaines fonctionnels. Elles impliquent de nombreuses étapes. Le succès ou l'échec d'une organisation dépend de la qualité de ses décisions, si le manager a pris un choix prématuré et incorrect sur une décision importante, il peut mettre en danger l'existence de l'organisation.

La planification est la fonction la plus fondamentale et la plus déterminante dont toute autre fonction de gestion en dépend. Elle décide dans le présent sur les objectifs futurs de l'entreprise. Selon Koontz et O'Donnell, «La planification est de décider à l'avance ce qu'il faut faire, comment le faire, quand le faire et qui doit le faire »¹³. La réponse aux questions de planification permet au manager d'avoir plusieurs alternatives ou plans d'actions possibles (stratégie). Il est évident que c'est à travers ce processus de décision que la planification fait un succès en sélectionnant le meilleur plan d'action.

¹³Gestion d'entreprise <https://www.ummo.dz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/03/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf> consulté le 18/03/2022 22:00

L'organisation est définie comme la détermination et les répartitions des personnes et leurs responsabilités dans l'organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par la planification.

La décision est liée à la fonction d'organisation sur plusieurs points comme : identifier et créer les activités nécessaires pour atteindre les objectifs, regroupement des activités, création de postes de travail nécessaires, divisions et coordination du travail. En effet, toutes ces décisions ont des alternatives et un choix pour déterminer une structure organisationnelle adéquate au plan défini.

La fonction de coordination est l'ensemble des décisions que le manager doit prendre afin de lier et coordonner l'ensemble des opérations, activités, relations entre individus, et effort pour réaliser l'unité d'action et la réalisation des objectifs fixés par l'organisation.

La fonction de direction est composée de trois sous fonctions : la motivation, communication et leadership. Sous cette fonction, le manager décide quel style de décision adopté afin que ses subordonnés soient impressionnés et coopérants, de quelle façon la communication devrait être fait pour qu'elle soit au bon moment et à temps, quel type de motivation est nécessaire pour une personne en particulier.

La fonction de contrôle permet de détecter les différentes variations entre l'objectif souhaité et les objectifs réalisés. Si des écarts ont été constatés, le manager doit décider quelle mesure prendre afin de les corriger.

Il est clair que la décision a une grande importance soit pour le manager en particulier, ou pour l'entreprise en général du fait qu'elle est chevauchée dans toutes les fonctions d'entreprise.

2.3 Les fondements théoriques du processus de décision et de l'entreprise publique¹⁴

L'entreprise publique « ne peut être dissociée, du milieu dans lequel elle évolue, de "l'état industriel", l'entreprise s'adapte pour répondre aux volontés du milieu »(Galbraith). C'est ainsi que la notion d'entreprise a évolué, de l'approche néo-classique, qui la considère comme boîte noire, jusqu'à l'approche de l'entreprise comme nœuds de contrats portée par les théories contractuelles des organisations. Ceci n'est pas le cas de la notion d'entreprise publique.

Les entreprises publiques recouvrent des formes juridiques très diverses tant sur le plan international que national. La diversité de ses formes juridiques fait qu'aucune définition officielle de l'entreprise publique ne soit disponible.

¹⁴ Moulai Ali, Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° : 01 (2021) Processus de décision et entreprise publique, Oran.
, p :1069

La définition du concept d'entreprise publique dépend de la raison d'être de ces entreprises. Ces raisons doivent être cherchées dans une analyse d'ensemble du système économique, de son fonctionnement et de son évolution.

Toutefois dans le cadre de notre travail, nous avons recensé quelques définitions qui s'adaptent à notre sujet. Aussi, nous retenons les définitions qui font de la nature de la propriété une des caractéristiques principales de l'entreprise publique :

- a. - « L'entreprise publique est une entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ».
- b. - L'autre définition ou la nature de la propriété est fortement mise en "relief" est celle qui considère l'entreprise publique comme une entreprise possédée en majorité par l'Etat ou une collectivité publique décentralisée dans laquelle la puissance publique détient un taux de capital tel que les partenaires privés ne peuvent alors contrôler la firme.¹⁵

2.3.1 La notion de propriété, une caractéristique de la prise de décision

De ce qui précède il ressort que la notion de propriété constitue le cœur de ces deux définitions et que c'est la participation financière de l'Etat, dans ce type d'entreprise, qui lui procure le moyen d'un contrôle total sur leurs actifs. Cette participation lui assure la qualité de propriétaire effectif qui prend, et qui influe les décisions.

Selon H. Simon, plusieurs facteurs peuvent influencer, dans un contexte donné, la prise de décision dans une entreprise, parmi eux, les caractéristiques de l'entreprise, dont, la taille, la localisation, la culture, le climat social et la propriété. ...etc.

La théorie qui fait de la notion de propriété un élément important qui influe la prise de décision, retenue comme paradigme théorique, est la théorie des droits de propriétés. Cette théorie, ramène la notion de propriété à deux éléments essentiels ; l'allocation des droits de décision résiduels et l'appropriation des gains résiduels. Elle fournit une méthode d'analyse qui s'applique à différents types d'organisation quelle que soient la diversité de leur caractéristiques.

Or Il se trouve que la prise de décision dans l'entreprise ne dépend pas uniquement de la propriété, elle est aussi la conséquence du pouvoir et de son exercice par les différents acteurs dans cette organisation.

¹⁵ Moulai Ali, op-cit, p:1072

Le processus de prise de décision au sein de cette organisation économique n'est efficace que s'il repose sur des informations certaines, fortement probables, ou possibles, il permet, ainsi d'identifier les logiques que sous-tend l'exercice du pouvoir de décision de gestion dans chaque entreprise. Ces logiques, peuvent être de types entrepreneuriaux ou managériaux et qui traduisent le système organisationnel de chaque entreprise.

Selon Coase & Rallet, l'entreprise est caractérisée par un pouvoir d'autorité qui fait d'elle une organisation hiérarchique. Ce pouvoir d'autorité est très nuancé, car chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui fait intervenir plusieurs parties prenantes à intérêts opposés, voir contradictoire qui peuvent agir sur l'entreprise de différentes manières et selon leurs propres objectifs ou intérêts. Il est nuancé également par rapport aux types de décision. La partie prenante d'une entreprise, représente tout groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'importance de ces groupes ou acteurs dans le processus de prise de décision découle du fait qu'ils agissent dans le cadre du système organisationnel de l'entreprise. Ils agissent aussi par rapport au pouvoir du manager. Ils ont tendance à limiter ce pouvoir lorsque les objectifs de ces acteurs s'opposent à celui du manager. Les objectifs de ces acteurs peuvent s'opposer aussi aux objectifs de l'entreprise. L'entreprise, peut inscrire ses objectifs dans une dynamique d'investissement et de croissance par exemple, alors que ces acteurs privilégient la répartition des dividendes, l'augmentation des salaires, la répartition des bénéfices et des tantièmes ...etc.

Les dividendes intéressent l'Etat à travers ses mandants, les salaires intéressent les syndicats, les tantièmes intéressent les administrateurs.

Pour l'entreprise publique, la partie prenante la plus influente sur la décision est, et demeure l'Etat. Les formes d'intervention de cet acteur dans la gouvernance de l'entreprise ont été sujettes à plusieurs transformations, avec effet sur le système organisationnel de l'économie nationale. Ces formes nous conduisent à analyser le système de prise de décision et la capacité de l'entreprise publique et de ses managers à intérioriser les objectifs de cet acteur (l'Etat), sans remettre en cause les principes de l'efficacité des décisions et de l'efficience managériale, consacrés par la loi portant autonomie des entreprises.¹⁶

2.3.2 Du processus décisionnel :

¹⁶ Moulai Ali, op-cit, p :1070

Les théories des organisations, depuis l'école classique, jusqu'à celle qui s'intéresse au rôle de l'entreprise dans le système économique, voir même, à la raison d'être de cette organisation, ont approché différemment la décision de gestion. Chaque décision ne peut être analysée ou définie indépendamment du processus dans lequel elle s'inscrit.

Selon Mintzberg, prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus, qui aboutira, une fin à un choix ,autrement dit le processus de décision qui ne permet pas de faire un choix ou qui le rend contraignant pour l'entreprise ou pour le manager, est un processus qui appelle révision ou correction.

Un processus décisionnel d'une entreprise est défini aussi par rapport à son système organisationnel propre. Dans le cadre de ce travail, la définition, qui semble en adéquation avec le contexte organisationnel général de l'entreprise publique, est celle qui se réfère aux étapes qui le composent, et à celle qui, en référence au modèle de décision de H.SIMON construit ce processus à partir d'observations sur le comportement réel des agents. Toute décision suit un processus plus ou moins complexe dont les principales étapes sont la perception de la nécessité d'une décision, l'inventaire et l'analyse des choix possibles, la sélection puis la mise en œuvre et l'évaluation d'une des possibilités sélectionnées, de fait la décision prise sur la base de calcul rationnel classique devient problématique.

L'observation des processus de prises de décision dans les organisations a été à l'origine d'une remise en cause de l'approche classique de la rationalité dans le processus de décision. La théorie de la rationalité omnisciente ne peut pas rendre compte des procédures réelles de prise de décision » ce qui a amené Simon à construire une théorie descriptive pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision, assise sur deux principes fondamentaux :

- La rationalité procédurale (ou la rationalité limitée)
- Le principe de la satisfaction

Sans procéder particulièrement à un développement de ces deux principes, il faut dire que la décision, prise dans un environnement complexe, restreint la perception des choix du manager public et lui impose de nombreuses contraintes, dont la plus importante pour lui est de pouvoir demeurer « un acteur organisé et institutionnalisé », par sa manière de construire et de légitimer son choix décisionnel.

2.4 l'évolution du processus décisionnel dans l'entreprise publique :

2.4.1 De l'entreprise socialiste à l'entreprise publique¹⁷

¹⁷ Moulai Ali, op-cit , p :1069

L'entreprise publique Algérienne, est une propriété publique. Elle a été longtemps caractérisée, par une rationalité politique, une mission de service public et une forte sensibilité aux parties prenantes de seconds rangs (institutions et personnes). Elle a connu une profonde transformation, qui a influencé sa finalité et la nature de ses objectifs dont la réalisation dépend de la qualité globale des décisions prises et de l'efficacité de leur processus. Ce deuxième axe sera dédié à l'analyse du processus de décision qui s'effectuera dans le sillage des transformations juridiques et organisationnelles de cette entreprise publique.

L'entreprise est un lieu de prise décision dont la qualité impacte la réalisation de ses objectifs et conditionne ses résultats. Il est habituel, voir normal que certains types de décisions prises par l'entreprise engendrent des pressions qui proviennent des différentes parties prenantes. L'intensité de ces pressions est à relativiser en fonction de la nature de l'entreprise et du type de décision à prendre. L'intensité est d'autant plus forte lorsque le propriétaire est l'Etat, ce qui est le cas de l'entreprise publique Algérienne qui a vu son processus décisionnel changé selon l'évolution de son statut dans l'économie nationale. Nous traiterons ce point aussi bien par rapport à l'entreprise socialiste, publique autonome et publique économique.

- Les décisions dites "décision de la hiérarchie" :¹⁸

Ces décisions, relèvent du pouvoir central, ce qui est dans la logique du système économique qui a fait du plan le mode de régulation économique. Ce type de décisions imbriquées les unes aux autres, englobent les décisions à caractère stratégique telles que :les rénovations d'équipement , les programmes standardisés de maintenance et de gestion des stocks, les transformations technique, les changements de technologie de production, et les décisions à caractère opérationnels et tactiques telles que :les organigrammes, Arrêts d'équipement, les fréquences d'astreinte, les primes,, les postes de travail classés cadre supérieur, les missions de travail à l'étranger, les budgets,....etc.

- Les décisions répétitives et récurrentes :

Ce deuxième type de décision, relève de l'entreprise et des unités organisationnelles de base, il comprend : La facturation, le déclenchement de commandes, l'établissement de la paie, et toutes les actions administratives nécessaires à la concrétisation des décisions prises par la "hiérarchie". Cette typologie est le propre du système de gestion centralisé, construit autour du plan, traduisant une rationalité procédurale tirant sa légitimité du caractère public de l'entreprise. Dans ce processus l'entreprise et ses démembrements organisationnels, ont l'obligation de concrétiser toutes les

¹⁸ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/15/1/160125>. consulté le 16/04/2022 18 :13

décisions de la hiérarchie, alors qu'ils n'ont pas été acteur dans la détermination de l'opportunité (durée et moment) de leur réalisation.

Le processus de décision dans l'entreprise socialiste et publique, traduit un pouvoir de décision fortement centralisé associée à un long délai d'attente, qui marque une rupture dans la cohérence et la synergie qui doit caractériser les types de décision. Les conséquences, telles qu'elles ont été observées au niveau de l'entreprise pouvant être généralisé à tout le secteur.

Ce processus de décision en excluant l'entreprise, fait d'elle un acteur que la partie prenante de second rang, s'efforce de contrôler à travers le système d'incitation et de sanction appliqué au gestionnaire public ramené au rang "d'agent ou de commis de l'Etat". L'Etat contrôle cet acteur à travers la loi des finances, comme instrument permettant l'autorisation d'engagement des crédits, sources de disponibilité de moyens de paiement au niveau de l'entreprise, indispensables pour la prise de décision.

Par cette forte centralisation du pouvoir de décision économique, les gestionnaires publics, se trouvent sans pouvoir, les autorisant à engager des actions de gestion sans risque.

Ainsi décrit, le processus décisionnel de l'entreprise publique en temps que fait de gestion, est entretenu par un comportement individuel à travers des actions individuelles nourries par une incohérence du système organisationnel dans lequel elles s'incèrent. La prise de décision stratégique et/ou administrative s'effectue donc au vue d'un consensus d'individus (à différents niveaux hiérarchiques), agissant dans une structure organisationnelle construite autour de relations individuelles et personnelles, appréhendée comme un système d'action concret¹⁹ ou le pouvoir est lié à une relation d'échange, de négociation et non une relation hiérarchique, statutaire ou contractuelle.

Certains postes de travail sont source de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise et d'alliance mécène dans son système organisationnel. Les emplois comme le responsable de la fonction approvisionnement ou achats, celui des moyens généraux et en meilleure position celui du service commercial sont les déterminants de la décision finale dans leur fonction. Il détermine aussi bien la décision finale à prendre, que la dimension temporelle de sa réalisation. Ces postes de travail, consentent à ces responsables l'accès à des positions hiérarchiques et de pouvoir les plus élevés au niveau de leur entreprise²⁰.

¹⁹ Crozier & Friedberg, 1981, l'acteur et le système p. 65

²⁰ Moulai Ali, Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. op-cit., p :1076

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/15/1/160125>

2.4.2 L'entreprise publique économique (E.P.E) :

L'interruption en 1987 de la réalisation des objectifs du second plan quinquennal par défaut de financement, associé à d'autres événements socio-politique a accéléré le processus de réforme de gestion de l'entreprise publique. Le dispositif juridique national qui s'en est suivi, institue de nouveaux changements organisationnels et institutionnels se rapportant à la gouvernance de l'entreprise. Une logique de contractualisation des relations en remplacement de la logique hiérarchique et d'autorité s'est affirmée. Les réformes économiques sont à l'origine d'une autre problématique du processus décisionnel de l'entreprise.

Le processus décisionnel dans l'entreprise publique économique²¹

L'entreprise publique économique, soumise aux sanctions de marché, est devenue libre de :

- Choisir la configuration organisationnelle la plus appropriée par rapports à ses objectifs.
- Concevoir ses différentes politiques se rapportant notamment aux prix, à la rémunération, à la commercialisation et à toutes actions en mesure d'affecter ses niveaux de performance.
- Choisir sa propre politique financière et bancaire (l'entreprise publique autonome n'est plus soumise à l'unicité de la domiciliation bancaire).

Ces prérogatives, annoncent des modifications profondes du processus de décision de l'entreprise. L'organisation statique ou le sens hiérarchique traduit le principe de la centralisation du pouvoir de décision économique s'est avérée inopérante et inadaptée. Le nouveau processus décisionnel est consacré par un dispositif juridique qui traduit l'irréversibilité du processus de réformes économiques.

De son statut d'entreprise publique autonome, l'entreprise passe au statut d'entreprise publique économique (E.P.E). L'entreprise publique économique est ainsi dotée d'un capital social et de structures de gestion et d'administration adaptées à la forme juridique (société par action –SPA- société à responsabilité limitée –SARL- ou toute autres formes) retenues par le propriétaire (l'Etat). L'entreprise publique économique organisée en société par action (S.P.A) est gouvernée par :

- a. L'assemblée générale des actionnaires : qui rend compte au conseil national des participations de l'Etat (C.N.P.E).

²¹ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/15/1/160125>. consulté le 16/04/2022 18:30

- b. Le conseil d'administration de l'entreprise : qui rend compte à l'assemblée générale des actionnaires.
- c. La direction générale : qui rend compte à son conseil d'administration. Chacun de ces organes de gestion et d'administration lui est associé un des principes de la notion de la propriété qui résume son pouvoir d'actions effectives et sa capacité à décider.
- d. Chacun de ces organes de gestion et d'administration lui est associé un des principes de la notion de la propriété (l'usus, le fructus et l'abusus) qui résume son pouvoir d'actions effectives et sa capacité à décider.

Selon le niveau hiérarchique, Ansoff différencie trois types de décision :²²

1. Les décisions stratégiques. Prises au sommet de la pyramide hiérarchique (direction, cadres dirigeants). Elle détermine la politique globale de l'entreprise ainsi que les ressources nécessaires pour son implémentation (exemple : planification, détermination des objectifs généraux, choix d'investissement, lancement d'un nouveau produit, etc.).

2. Les décisions tactiques. Sont des décisions qui se prennent dans le niveau moyen dans la hiérarchie. Ces décisions concernent le développement des différentes tactiques pour accomplir et réaliser les buts et les objectifs fixés par le sommet de la hiérarchie.

3. Les décisions opérationnelles. Concernent des décisions d'exécution, d'exploitation nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (ex : passation d'une commande, planning atelier, etc.).

Les décisions programmables ou les décisions de routine sont prises fréquemment et d'une façon répétée. Le décideur les connaît généralement bien et il se sent familier avec ces problèmes. Tous les facteurs clés, les conséquences et les incertitudes sont bien comprises et sous contrôle. Ces décisions se produisent fréquemment et deviennent une partie de la procédure routinière dans de nombreuses organisations.

Par contre, les décisions non programmables ont tendance à être plus difficile, notamment en raison de l'absence de connaissances et d'expérience dans la prise de telles décisions. Souvent, les décisions non routinières sont risquées, et elles ont des conséquences importantes.

Généralement, la décision peut être prise par un individu ou un groupe d'individus et chaque type de prise de décision a des avantages et des inconvénients. La prise de décision individuelle est celle qui est pratiquée par le manager lui-même, ou de façon plus générale, par un individu investi de la

²² Les décisions et le processus de décision <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/> 18/04/2022 21 :20

responsabilité de résoudre un problème. Par contre, La prise de décision de groupe se réfère à plusieurs individus impliqués dans la prise de décisions.

Dans certaines situations, la prise de décision individuelle peut être plus efficace que la décision collective. L'incertitude se réfère à un état de connaissances ou à des situations où l'information est limitée. L'incertitude se produit chaque fois qu'il y a des facteurs externes qui influent sur la décision, mais sont hors du contrôle du décideur et sont inconnues pour le décideur au moment de la décision.

Généralement les auteurs distinguent trois types selon la condition d'univers qui influence la décision :²³

1. Les décisions certaines. Le décideur a toutes les informations nécessaires sur les alternatives et les conséquences. Les décisions sont certaines et précises.

2. Les décisions à risque. Le décideur ne connaît pas la vraie valeur des facteurs externes et il ne peut quantifier son incertitude à travers une probabilité de distribution des résultats possibles.

3. décision sous incertitude stricte. Le décideur sent qu'il ne peut rien dire du tout sur la variable d'état de nature du problème. En particulier, il ne peut pas quantifier son incertitude. Facteurs essentiels pour une décision efficace. Selon Cannon, Bower et Belle, l'efficacité de la décision est caractérisée par les facteurs suivants :

1. Flexible (ou souples) :Le contexte de prise de décision est mal structuré, dynamique et complexe nécessite que les managers fassent preuve de souplesse.

2. Rapide (disponibilité du temps) : Une autre caractéristique importante d'efficacité est la prise de décision sous la pression du temps disponible. Cette exigence d'allocation du temps nécessite que les managers soient en mesure de prendre une décision rapide.

3. Résiliente : Ce facteur indique que les managers devraient être en mesure d'effectuer des tâches associées à la résolution des problèmes ou des décisions sous contrainte sans éprouver une baisse de performance moyens.

4. Adaptative : Dans le cas des décisions stratégiques, le décideur doit impliquer un processus d'évaluation continu pour modifier la stratégie en identifiant la décision appropriée et ajuster la stratégie en conséquence.

5. La prise de risque : Lorsque les environnements sont caractérisées par de hauts enjeux, les décideurs doivent être en mesure déterminé tous les alternatives possible, ainsi d'évaluer le risque associé à divers.

²³<http://www.univbejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/8156/Contribution%20du%20syst%C3%A8me%20d%E2%80%99information%20C3%A0%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision.pdf?sequence=1&isAllowed=y> consulté le 15/04/2022 19 :20

6. Exacte et Précise : Le manager doit être capable d'effectuer toutes les compétences nécessaires avec précision au cours de toute cette tâche de décision.²⁴

Section03 : Le concept de l'audit

Actuellement, l'Algérie a connu certaines réformes dans les domaines de la comptabilité et de l'audit, par exemple, la convergence du système comptable financier (SCF) vers les normes IAS/IFRS, et leur impact sur les activités des grandes entreprises internationales, qui utilisent l'audit interne pour garantir l'unité de commandement et la cohérence globale des politiques et des stratégies entre le siège et les différents centres de responsabilité et les entités filiales du groupe, l'auditeur interne est donc, dans un premier temps, confronté à cette ardente obligation de vérifier l'appropriation de ces nouvelles règles.

En Algérie, l'audit interne ne relève pas d'un cadre de référence, c'est une fonction exercée au cœur d'une entreprise par un individu ou une équipe qui en fait partie. Mais, la convergence vers le niveau international, donne un rôle plus important de l'audit interne, proche du management et davantage impliqué en amont lors de la préparation des décisions stratégiques.

3.1 Définitions de l'audit

Le terme « audit » remonte à l'antiquité, il vient du latin « audire » (écouter), En effet vraisemblablement à une pratique romaine du contrôle au nom de l'empereur, des comptabilités et de la gestion des administrations.

L'audit a été défini par l'IFAC comme l'examen effectué par un professionnel indépendant, de l'information financière émanant d'une entité à but lucratif ou non, quelle que soit sa taille ou sa forme juridique lorsqu'un tel contrôle a pour objectif l'expression d'une opinion sur cette information.

L'audit est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à la réglementation en vigueur, et un jugement sur la gestion des dirigeants. C'est la procédure de contrôle de l'exécution des objectifs de l'entreprise.

L'examen méthodologique d'une situation d'une fonction de l'entreprise a pour but de s'assurer de la validité matérielle des éléments à contrôler, de vérifier la conformité du traitement des faits avec les règles, les normes et les procédures prévalent dans l'entreprise.

Une mission d'audit est effectuée par un ou plusieurs auditeurs qualifiés (s), compétent(s).et indépendant(s). Il doit exprimer à la fin de sa mission une opinion motivée sur la concordance globale de la situation contrôlée par rapport aux normes.

²⁴ YAHIAOUI Brahim, Contribution du système d'information à la prise de décision, Magister, BEJAIA, Université A.MIRA, 2015-2016

Dans le cadre de ses missions. L'auditeur (ou la cellule audit) sera assisté par les représentants des directions financière et comptable, administrations générale, matériel et maintenance et d'un ingénieur spécialisé dans les travaux objet de la mission et détaché par l'activité concernée ou le bureau d'étude.

Quel que soit le domaine audité, la mission (dont la durée est très variable : de 8 jours à 6 mois) comprend généralement trois phases : une première préparatoire d'identification de la structure, de la fonction ou de l'entreprise, puis une phase d'observation sur le terrain et enfin une phase de conclusion correspondant à la remise d'un rapport ou sont consignées les différents constatations et recommandations.

Un plan d'audit, proposé par le service d'audit, est établi de telle sorte que tous les secteurs de l'entreprise soient audités. Sur le plan financier pur, les missions peuvent concerner par exemple l'audit de trésorerie ou l'audit de la comptabilité. L'auditeur interne s'attache plutôt à la façon dont fonctionne la direction comptable en termes d'organisation, de méthodes de travail, de formation du personnel. En relation avec les procédures et les lois.²⁵

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,..., autrement dit, d'audit interne.²⁶

3.2 Objectifs de l'audit :

Les missions d'audit ont pour objectifs :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise.
- Identifier et permettre la suppression des taches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles.
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par les services.
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits.
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail entre les services.

²⁵ Khellasi reda .L'audit interne.editions houma.bouzereah.algérie.p23

²⁶ BELHACHEMI Amina (2014), L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, thèse doctorat, Université de Tlemcen, p 80.

- Identifier les services et fonctions qui pourraient être accomplis à moindre frais par l'entreprise.²⁷

3.3 Les outils et les techniques de l'audit :

Une fois l'objet et les objectifs d'une mission d'audit définis l'auditeur devra choisir la meilleure méthode pour les atteindre, il doit donc déterminer quelle est la technique la mieux adaptée aux problèmes de l'entité étudiée.

L'auditeur examine le système de contrôle interne il prépare et classe tous les documents de travail qu'il juge nécessaires et adéquats (le classement méthodique des feuilles de travail est une technique d'audit).

Les outils dont dispose l'auditeur pour conduire sa mission sont classés en deux catégories : des outils et techniques généralement disponibles pour l'ensemble des gestionnaires et d'autres qui lui sont spécifiques

- Les outils et les techniques non spécifiques :

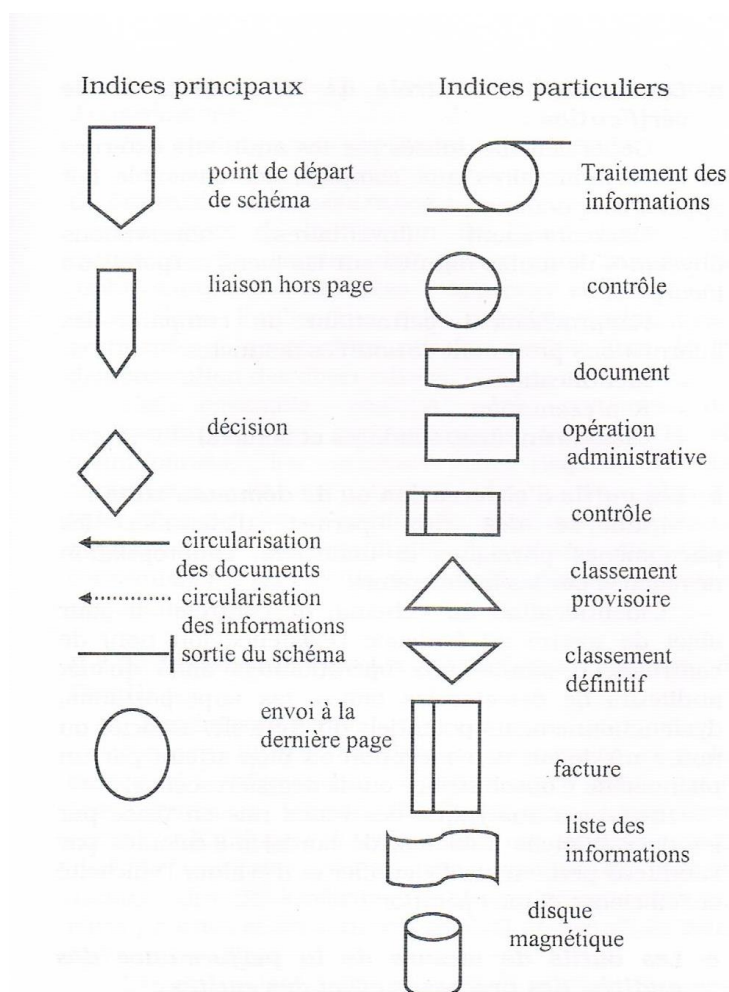
L'auditeur doit utiliser ou vérifier la mise en œuvre pertinente des outils de contrôle de la gestion.

A chaque métier correspondent des instruments de mesure physique, des instruments de calcul, des modèles et des modes de contrôle... et à chaque outil correspondent des normes, des référentiels ainsi que des règles d'utilisation en terme de fréquence, de délai, de volume, d'espace et d'opportunité.

- a- Les outils de contrôle de la sécurité et de vérification ;
 - b- Les outils d'observation ou de démonstration ;
 - c- Les outils de mesure de la performance des audités, des processus et/ou des entités.
 - d- Les outils de réassurance.
- Les outils et les techniques propres à l'audit :
 - a- Les interviews ;
 - b- Les questionnaires d'audit ;
 - c- Les logiciels d'audit opérationnels et les sondages ;
 - d- La feuille de révélation et d'analyse de problème ;
 - e- Les rapports.

²⁷KHELASSI Reda, op-cit , p :24

II - 1 : indices de liaison



Source : G. BENEDICT-R. MERAVEL. Evaluation du controle interne dans la missions d'audit. P 36

- La recherche des preuves :
Selon l'objectif de la mission d'audit et la nature de l'élément examiné, l'auditeur doit rechercher les éléments de preuves qui justifieront sa position, les techniques de preuves sont :²⁸
 - a- L'examen physique ;
 - b- La confirmation indépendante ;
 - c- La vérification sur document ;
 - d- Le contrôle par recoupement interne ;
 - e- Le contrôle mathématique ;
 - f- Le contrôle de vraisemblance
- Techniques comptable d'audit :

²⁸ <https://www.economie.gouv.fr/files/fichesmethodologiques.pdf> . consulté le 04/03/2022 13:16

Les techniques comptables d'audit vérifient les postes du bilan, du tableau de comptes de résultats ainsi que les annexes.

En ce qui concerne les éléments de l'actif du bilan, l'examen porte sur leur existence, leur propriété et leur valeur. Le passif est vérifié par l'étude du cycle d'exploitation.

L'étude des opérations aboutissant à la détermination des résultats permet de contrôler les comptes de gestion ainsi que les éléments portés sur les annexes.²⁹

En conclusion, ce premier chapitre nous a permis de :

²⁹ KHELASSI Reda, op-cit , p :32

Chapitre II

l'audit interne

Section 01 : L'approche théorique de l'audit interne

L'audit interne, une fonction bien connue du monde de l'entreprise dont le rôle est indispensable au management aussi bien pour la prise de décisions et la définition de sa stratégie que pour s'inquiéter, et de façon raisonnée sur les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. C'est une fonction dont le professionnalisme des acteurs est largement reconnu et apprécié.

1.1 Evolution historique et L'audit interne :

De nos jours, l'audit interne devient indispensable pour les entreprises en vue de garantir la sécurité de leur patrimoine. Dans cette section nous allons présenter la définition de l'audit interne ses caractéristiques, ses objectifs et ses principes.

C'est dans les années 1930 aux USA que la crise économique a conduit un certain nombre de grandes entreprises à détacher quelques cadres de la finance auprès de leurs auditeurs externes.

Ce faisant, ces entreprises ont atteint un double objectif :

Réduire le montant de la facture des cabinets d'audit puisque ce personnel détaché accomplissait des tâches subalternes (contrôle de comptes, inventaires etc.) qui n'avaient plus à être facturées-économies particulièrement bienvenues en ces temps de crise financière ;

Conserver malgré tout des personnels dont on ne souhaitait pas se séparer en attendant des jours meilleurs.³⁰

Ces personnels détachés réalisant des travaux d'audit, on les a nommés « auditeurs ». Comme ils appartenaient toujours à l'entreprise, et pour les distinguer des membres des cabinets, on les a qualifiés d' « auditeurs internes ». Ainsi est apparu non pas la fonction, mais le nom.

Les années passant et la crise s'éloignant, ce personnel hybride a élargi le champ de ses activités de façon variable selon les entreprises. Certains ne sont pas contentés d'analyser l'imputation comptable des factures, ils ont été voir, en amont, comment elles étaient élaborées ou, en aval, la suite qui leur était donnée. D'autres se sont davantage intéressés à l'organisation. D'autres enfin ont approfondi les travaux aux auditeurs externes pour en apprécier la qualité, etc. en sorte qu'au bout de quelques années, certains se sont posés les questions quasi métaphysiques : « quelques-uns d'entre eux ont alors pris l'initiative de se concerter et, réintégrant leurs entreprises, de jeter les bases d'une nouvelle fonction pour tirer tout le profit de leurs expériences passées. Leur premier acte fut de constituer un corps de doctrine afin de donner une unité à la fonction qu'ils venaient de définir. Ainsi sont nées, en

³⁰Jacques RENARD, Sophie NUSSBAUMER(2011), audit interne et contrôle de gestion, Eyrolles éditions d'organisation, France, p :2

1941, les normes professionnelles de l'audit interne ainsi que l'organisation chargée de veiller à leur bonne application : The Institute of Internal Auditors (IIA).³¹

1.2 Définitions et importance de l'audit interne

Cette définition accompagne les normes professionnelles et, comme ces dernières, elle est publiée par The Institute of Internal Auditors (IIA), lequel fédère toutes les organisations nationales d'audit interne. La voici en sa traduction française : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.³²

L'audit interne est, à l'intérieur d'une entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de la direction ; c'est un contrôle qui a pour fonction d'analyser et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

En quelque sorte, l'audit interne couvre toutes les fonctions de l'entreprise : production, commercialisation, personnel, finances, comptabilité, ...³³

L'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique, ponctuelle au sein de l'organisation, par quelqu'un d'extérieur, pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités.³⁴

Définition de l'audit interne par le règlement Algérien

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, plus exactement l'article 40: "les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion"³⁵.

³¹ Jacques RENARD, Sophie NUSSBAUMER(2011), audit interne et contrôle de gestion, Eyrolles éditions d'organisation, France p :2

³² I.F.A.C.I (2011), les métiers de l'audit et du contrôle interne, crip normes ,p3 <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/>

³³ MOKHTAR BELAIBOUD, guide pratique d'audit comptable & financier, Berti éditions, Alger p: 20

³⁴ I.F.A.C.I, Bases et Pratiques courantes de l'audit interne. Méthodologie, Présentation. Copyright Noel Plat Page :72

³⁵ KHELASSI Réda(2007), op-cit p :96

"Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels, notamment les adhérents de l'AACIA, a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et à amorcer, de ce fait, une démarche de légitimation de ses rôles au sein du service des entreprises de notre pays."³⁶

D'après ces définitions, il faut apprécier le dit et le non-dit. L'assurance sur le degré de maîtrise des opérations n'est rien d'autre que l'appréciation du contrôle interne, lequel doit être sans surprise pour le management après le passage des auditeurs internes. On ajoute que l'audit interne ne se pratique pas au gré des humeurs : il a une méthode qui repose sur une approche par les risques.

Cette remarque est fort importante. Elle signifie, en clair, que l'auditeur interne ne se prononce pas en lisant des procédures ou en posant des questions. Il constate les risques qui se sont manifestés, observe comment on a prévu de se prémunir contre ceux qui sont encore potentiels et la connaissance que l'on peut en avoir. C'est dire, et nous aurons l'occasion de revenir sur ce point, combien l'observation joue un grand rôle dans cette méthodologie.

1.2.2 L'importance de l'audit interne

L'audit interne outil de création de la valeur ajoutée :

Comme indiqué dans sa définition officielle, l'activité d'audit interne est créatrice de valeur ajoutée et ses principales missions sont d'apporter aux directions générales et comités d'audit un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble de l'organisation afin d'apporter une réelle contribution à la gouvernance d'entreprise.

1.3 Caractéristiques de l'audit interne :

L'audit exerce des contrôles de façon sélective en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession.

Il a donc pour objet :

D'établir un diagnostic : la procédure est-elle adaptée et correctement appliquée ?

De proposer des recommandations pour résoudre les problèmes relevés : l'auditeur peut, à travers ses remarques qu'appuie l'expérience qu'il a acquise, jouer un rôle positif auprès des gestionnaires responsables. Il doit également s'assurer des mesures prises pour résoudre les difficultés rencontrées.

³⁶ Saidji Faiz(2014), METHODOLOGIE ET CADRE DE REFERENCE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE, vol02-2014,n°2,Algérie .p :22

De confirmer la régularité des actes de gestion. L'audit interne se distingue ainsi nettement :

Du contrôle comptable continu : celui-ci, qui fait partie du contrôle interne, a pour objet d'assurer le bon fonctionnement des procédures comptables (P.C.N) dont il est partie intégrante, alors que la fonction de l'auditeur est la régularité des actes. L'auditeur ne peut donc pas être lié aux procédures qu'il examine.

Du contrôle de gestion : ce dernier a une responsabilité permanente et opérationnelle lorsqu'il établit des plans dont il suit, de façon continue le déroulement. L'indépendance de l'auditeur et le caractère étendu de son domaine font que son intervention ne peut être permanente dans un secteur donné.

Par ailleurs, le contrôle de gestion vise à mettre en place un système d'informations aux directions et services alors que l'audit vise à évaluer l'exactitude du flux d'information, l'efficacité de l'action et leur légalité par rapport aux procédures et lois.

1.4 La charte de l'audit interne :

Pour jouer pleinement leur rôle et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance d'un groupe, les équipes d'audit doivent respecter une éthique et informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leurs méthodes. L'existence dans chaque société d'une charte d'audit interne le permet.

C'est un document solennel, élaboré par le responsable de l'audit interne, signé par la direction générale et revu par le comité d'audit.

La charte doit garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités contre tout excès, la charte doit préciser les missions, objectifs, responsabilités et procédures de travail.³⁷

Elle couvre notamment :

- la nature des missions couvertes ;
- la programmation des missions et le rôle que peut avoir l'encadrement (la saisine de l'audit interne), ainsi que la compétence de l'audit interne (tous domaines ou exclusions éventuelles) ;
- le déroulement d'une mission, vu des audités ;
- le processus de validation des conclusions, la diffusion des rapports, la définition (donc la limitation) du droit de réponse ;

³⁷https://elearningfacscg.univannaba.dz/pluginfile.php/10256/mod_resource/content/1/livre%20Th%C3%A9orie_et_pratique_de_laudit_interne.pdf . consulté le 13/03/2022 17 :56

- les responsabilités : les avis et recommandations de l'audit interne ne déchargent en aucune façon les personnes de l'organisation audité des responsabilités qui leur sont assignées ;
- le processus de suivi des recommandations ;

Les points majeurs de déontologie :

- auditeurs : indépendance (l'auditeur n'a ni responsabilité, actuelle ou récente, ni autorité, actuelle ou prochaine, à l'égard des activités qu'il audite), droit d'accès, devoir de réserve, évaluation des systèmes et non des personnes ;
- Audités : devoir de communication, droit à la protection (validation avant diffusion, dossiers d'audit protégés).

L'audit doit être vigilant face aux travaux qui l'écartent de sa mission habituelle de contrôle.

Ces demandes peuvent diminuer son efficacité et nuire à son indépendance de jugement.

La charte peut alors être présentée comme une référence à respecter pour éviter d'éventuels dysfonctionnements. Il s'agit d'encadrer le pouvoir pour éviter toute apparence d'arbitraire.³⁸

La charte fournit un support de communication de l'audit interne vers ses partenaires.

Selon l'enquête IFACI 2005, 82% des services d'audit interne sont dotés d'une charte, approuvée par la DG (90%) et par le comité d'audit (77%).

1.5 Les démarches de l'audit interne :

- Elaborer un référentiel de risques et de bonnes pratiques pour les maîtriser.
- Comparer le réel et le référentiel.
- En cas d'écart en rechercher les causes et conséquences puis élaborer les recommandations pour faire cesser ces causes et conséquences.
- Rendre compte à la DG.
- Suivre la mise en œuvre des décisions prises par le management en réponse aux recommandations.

1.6 Méthodes et outils de l'audit interne :

³⁸ Audit interne et référentiel de risques <https://www.cairn.info/audit-interne-et-referentiels-de-risques--9782100819683-page-50.htm> .
consulté le 18/03/2022 22 :03

Les méthodes et outils de l'audit interne ne sont pas sans rappeler parfois ceux du contrôle de gestion bien que chacun, répondant à une logique différente, présente des particularités qui lui sont propres.

Ainsi que nous venons de le voir, la spécificité des outils du contrôle de gestion est qu'ils permettent, à partir d'une analyse de l'existant, de se projeter dans l'avenir et donc de construire des hypothèses de développement et une stratégie pour atteindre les résultats attendus qui sont aussi les objectifs de chaque responsable budgétaire.

La spécificité des outils de l'audit interne est qu'ils se limitent à la détection de tout ce qui pourrait faire obstacle à la réalisation des objectifs et, à partir de là, à recommander ce qu'il convient de mettre en œuvre pour éliminer la difficulté. C'est ce que l'on nomme « l'amélioration du contrôle interne ».

Analysés de cette façon, les outils de l'audit interne peuvent apparaître comme des compléments à la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion. Parmi ces outils, il en est un qui conditionne tous les autres, c'est l'observation.

- **L'importance de l'observation :**

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui pointe sur une check-list à partir des informations qu'on lui donne ce qui est fait ou n'est pas fait. Ce n'est pas quelqu'un qui se contente d'analyser la rédaction d'une procédure pour en noter les insuffisances ou quelqu'un qui évalue les moyens indispensables à mettre en œuvre en fonction des réclamations des utilisateurs. Encore faut-il aller voir sur le terrain si ce qui doit être fait l'est effectivement ; encore faut-il que le constat d'insuffisance des moyens résulte d'un dysfonctionnement observé qui aurait pour cause une carence de ces derniers.

En d'autres termes, l'auditeur interne est, en premier lieu, quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites, analyse les insuffisances au vu de ses observations et en tire les conséquences. Si, pour le contrôleur de gestion, le système d'information est la matière première de son travail dans laquelle il puise- mais une matière première, qui, principalement, lui est donnée pour l'auditeur interne, l'observation est également une matière première mais une matière première qu'il construit lui-même.

On pourrait dire, en forçant le trait, que l'auditeur interne est, de ce point de vue, un artisan alors que le contrôleur est un ingénieur. Le premier fabrique sa matière tout seul à partir d'éléments simples ; le second travaille à partir de données complexes qu'il organise sous forme synthétique et attractive. Le contrôleur de gestion doit non seulement « vendre » ses analyses aux opérationnels en dépit de leurs aversion plus ou moins grande pour les approches monétaires ; mais aussi synthétiser ses analyses pour permettre à la direction générale de se focaliser sur les éléments principaux et ce, rapidement.

Si l'observation est donc pour l'auditeur un outil fondateur, c'est aussi parce que c'est un outil multiple. En effet, on peut tout observer :

On peut observer les personnes aussi bien dans leur comportement collectif que dans leur comportement individuel : présente-t-on le document exigé à l'entrée de l'usine ? fait-on les gestes recommandés par la sécurité pour charger les camions ? Est-ce que l'on sauvegarde les données avant de quitter le bureau ? Les actes ordinaires de surveillance sont-ils réalisés ?

On peut observer les documents : leur lisibilité, leur distribution, leur classement, leur utilisation. Et par « documents », il faut entendre aussi bien les pièces comptables que les actes notariés, les plans ou les rapports, etc.

On peut observer les biens immobiliers ou mobiliers : la peinture d'un bâtiment, l'état d'un stockage et son analyse quantitative, l'emplacement d'un panneau avertisseur ou des extincteurs incendie (ou leur inexistence), etc.

On peut observer l'application d'une procédure : comment se déroule la procédure de recrutement, le processus de fabrication d'un produit ou le packaging des paquets-cadeaux dans un magasin, etc. comment ces procédures sont-elles surveillées ?, etc.

Ainsi l'observation est-elle bien cette méthode aussi importante pour l'audit interne que peut l'être le système d'information pour le contrôle de gestion.

Mais ce n'est pas le seul outil à disposition des auditeurs internes : de même que budgets et plans ont leur source dans le système d'information, de même l'observation aide à construire le plan d'audit.

1.7 la cartographie et le plan d'audit :

Cartographie avant plan d'audit car, en bonne cohérence, c'est à partir de la cartographie (analyse, évaluation et classement des risques) que l'auditeur interne élabore son plan.

Rappelons que le plan est la récapitulation, sur trois ou cinq ans, de tous les sujets susceptibles de faire l'objet d'une mission d'audit.

La cartographie des risques en principe élaborée par le risk manager fournit le canevas du plan en indiquant, pour chaque mission, le risque potentiel avec mention de son importance relative. A partir des constats résultant de ses observations, l'auditeur interne évalue le risque réel retenu en définitive ; et de là découle la périodicité des missions. C'est également à partir de ces mêmes constats que va être estimé le temps nécessaire pour chaque mission, principal élément dans l'évaluation de l'effectif nécessaire pour réaliser le plan.

En réalité, nombreux sont les cas où il n'y a pas de risk manager, c'est alors l'audit interne qui élabore une cartographie nécessairement plus sommaire indispensable pour une élaboration rationnelle du plan d'audit.

Ce dernier est donc un outil pour l'action de l'auditeur interne tout comme suivi budgétaire et tableaux de bord sont des outils du contrôleur de gestion. Et comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion « ne prend pas de décision à la place des opérationnels, il les aide à les prendre, il facilite la coordination de leurs décisions ».³⁹

Les rapports :

Le rapport d'audit est l'exact compte rendu des opérations d'audit. Il donne une claire vision sur l'état du contrôle interne de l'activité auditée ses forces et ses faiblesses. C'est à partir de constats que le management responsable est capable d'entreprendre les améliorations nécessaires afin qu'il n'y ait plus d'obstacle majeur à la poursuite de la réalisation des objectifs.

A cette fin, le rapport contient les recommandations de l'auditeur, recommandations dont la caractéristique essentielle est qu'elles ne s'imposent pas mais ne sont que des suggestions. C'est le management, si nécessaire, la direction générale qui prend ses responsabilités.

Le rapport d'audit est distribué aux audités et à leur hiérarchie en ligne directe. Les destinataires sont donc ciblés : ce sont tous ceux qui peuvent avoir une réponse à apporter aux recommandations et eux seuls. Ce sont également ceux qui peuvent refuser les recommandations ou y apporter une réponse différente de celle qui est suggérée. Mais ce sont toujours ceux qui ont un pouvoir d'action sur les lacunes constatées. Ainsi, un jour ou l'autre, tous les échelons de la hiérarchie sont concernés par un rapport d'audit et ont à se situer selon les choix à faire quant à l'acceptation des risques.⁴⁰

Section 02 : Les normes de l'audit interne

2.1 l'audit interne une profession normée

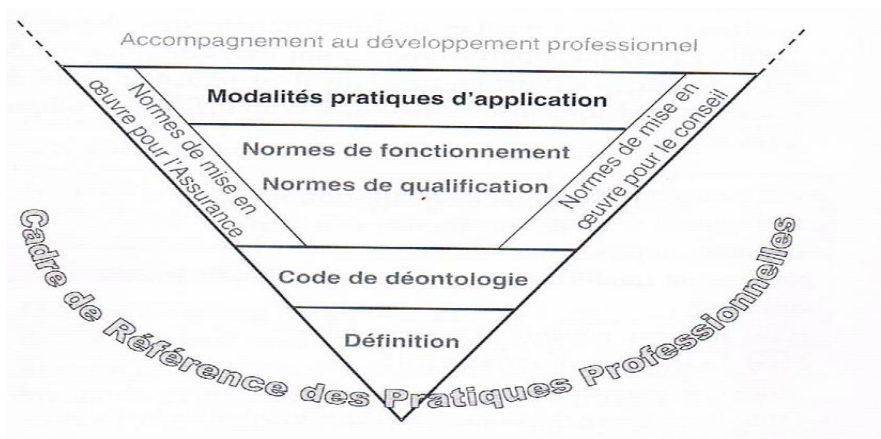
Le métier de l'auditeur ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux.⁴¹

II-2 : Cadre de référence des pratiques professionnelles.

³⁹ Jacques R-Sophie N, op-cit, p : 78

⁴⁰ Jacques R-Sophie N, op-cit, p : 76

⁴¹ Pierre SCHICK(2007) ,mémento d'audit interne, dunod, paris, p :9



Source : mémento d'audit interne p :9

Le cadre de référence (Professional practices Framework) qui s'applique est constitué outre la définition officielle de l'audit sur :

Un code de déontologie qui précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique « éthique » de l'audit interne :⁴²

- **L'intégrité** à la base de la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur.
 - Accomplir honnêtement les missions ; avec diligence et responsabilité ;
 - Respecter la loi, faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
 - Ne pas prendre part à des activités illégales, ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation⁴³
 - Respecter l'éthique et légitimes de leur organisation.

- **L'objectivité** qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement ;
 - Ne doit pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation⁴⁴

- **La confidentialité** concernant les informations reçues et leurs divulgations ;

⁴² Pierre SCHIK, op-cit, p :9

⁴³ Site internet : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Code-deontologie-version-fianle-amende-e-31052017.pdf> consulté le 26/02/2022

⁴⁴ Site internet : <https://www.ii-mali.ml/codes-de-deontologie.html> consulté le 26/02/2022

- Les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- **La compétence** requise pour la réalisation des travaux d'audit ;
Les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.
Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

2.2 Les normes de la pratique professionnelle :

Ces normes qui constituent des exigences minimales sont subdivisées en « normes de qualification » (les séries 1000) de l'audit et des auditeurs et des « normes de fonctionnement » (les séries 2000). Elles sont le plus souvent complètes de « normes de mise en œuvre » pour les missions d'assurance et celles de conseil que chaque institut national, dont l'IFACI, prodigue à ses membres.⁴⁵

2.2.1 Les normes de qualification (1xxx) :

Ce que sont l'audit interne et les auditeurs

- **1000** Mission, pouvoirs et responsabilité :

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne (les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie, les Normes et la Définition de l'audit interne). Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.

- **1100** Indépendance et objectivité :

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

⁴⁵ Pierre SHICK, op-cit, p:10

- **1200** Compétence et conscience professionnelle :

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

- **1300** Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité :

Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

2.2.2 Les normes de fonctionnement (2xxx) : ce qu'ils font

- **2000** Gestion de l'audit interne :

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation

- **2100** Nature de travail :

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs.

- **2200** Planification des missions :

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.

- **2300** Accomplissement de missions :

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

- **2400** Communication des résultats :

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

- **2500** Suivi des progrès :

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.

- **2600** Acceptation des risques par la direction :

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question

avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.

Les normes de mise en œuvre déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'autoévaluation du contrôle interne).

2.2.3 Des modalités pratiques d'application (MPAs) :⁴⁶

Qui expliquent les normes et évoluent régulièrement afin de promouvoir les meilleurs pratiques et tenir compte de l'actualité économique et réglementaire.

- Des actions d'accompagnement au développement professionnel : travaux de recherches, publications, séminaires, conférences...

En complément au référentiel pour la pratique professionnelle de l'audit interne, on portera un intérêt marqué aux éléments suivants :

- Un diplôme mondialement reconnu, le CIA (Certified Internal Auditor), délivré par l'IIA depuis 1972 qui permet d'être reconnu comme un expert en audit interne quelle que soient sa nationalité et sa formation d'origine.
- Le DPAI, diplôme professionnel francophone que délivre l'IFACI Certification qui propose d'une part de certifier le contenu et le niveau de services rendus par la direction d'audit interne par rapport à un référentiel trouvant sa source dans les normes professionnelles et d'autre part de procéder à la certification ISO 9001 du système de management de la qualité.
- Des certifications professionnelles de l'audit et des systèmes de management, notamment celle délivrée par IFACI Certification qui propose d'une part de certifier le contenu et le niveau de services rendus par la direction d'audit interne par rapport à un référentiel trouvant sa source dans les normes professionnelles et d'autre part de procéder à la certification ISO 9001 du système de management de la qualité.

2.3 Contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques :

Cette contribution résulte naturellement de la mission de l'audit interne :

Déceler les risques non couverts ou mal couverts et, par une analyse de la cause, recommander les mesures à prendre pour une meilleure maîtrise.

Elle résulte également de trois autres facteurs :

⁴⁶ Pierre SHICK, po-cit, p:11

- La première relève du rôle de l'audit interne dans le suivi de ces recommandations et signaler, à la direction générale, les cas graves dans lesquels le risque persisterait durablement. A ce titre, les normes demandent au responsable de l'audit interne de mettre en place un système de suivi des risques (normes 2500). Ainsi que nous l'avons vu, on peut imaginer ici un rôle plus actif ;
- Le second facteur est, là comme ailleurs, dans le rôle pédagogique des auditeurs qui, à l'occasion de leurs missions, doivent constamment sensibiliser tous les acteurs aux problèmes de risques. Encore faut-il veiller à ne pas prêcher le travail sans risques ! là, comme ailleurs, l'excès est un défaut. Seuls sont à considérer les risques qui, pour chacun et dans chaque activité, sont significatifs. Et on sait qu'un risque significatif est celui qui, directement ou indirectement, peut nuire à la réalisation des objectifs ; d'où la nécessité de la définition préalable d'une politique de risques ;
- Le troisième point se situe dans l'approche globale de l'audit interne. Le risque peut-être appréhendé dans ses trois dimensions :
 - La dimension stratégique : grâce à la collaboration du contrôle de gestion, les risques stratégiques peuvent être désormais pris en considération dans tous leurs aspects ;
 - La dimension management : le traditionnel champ d'action de l'audit interne peut être pleinement partagé avec le contrôle de gestion ;
 - La dimension financière : elle est trop souvent la seule prise en considération. Cela dit, elle est toujours la résultante de deux précédents.⁴⁷

2.4 Les relations entre l'audit interne et le comité d'audit

Les relations entre l'audit interne et le comité d'audit se matérialisent par la participation permanente ou périodique, du responsable de l'audit interne aux réunions du comité d'audit, selon des modalités retenues par l'entreprise. Le comité d'audit est l'interlocuteur privilégié de la direction de l'audit interne. Il garantit et consacre l'indépendance de l'AI.

L'audit interne apporte aux administrateurs par son intermédiaire, un regard impartial et professionnel sur les risques de l'entreprise et son niveau de sécurité. En l'absence d'un comité d'audit, la relation entre l'audit interne et le conseil d'administration a moins d'efficacité sur la gouvernance d'entreprise.

⁴⁷ Jaques R-Sophie N, op-cit, p :165

2.5 Déroulement d'une mission d'audit interne :

Toute mission d'audit se déroule en trois grandes phases :

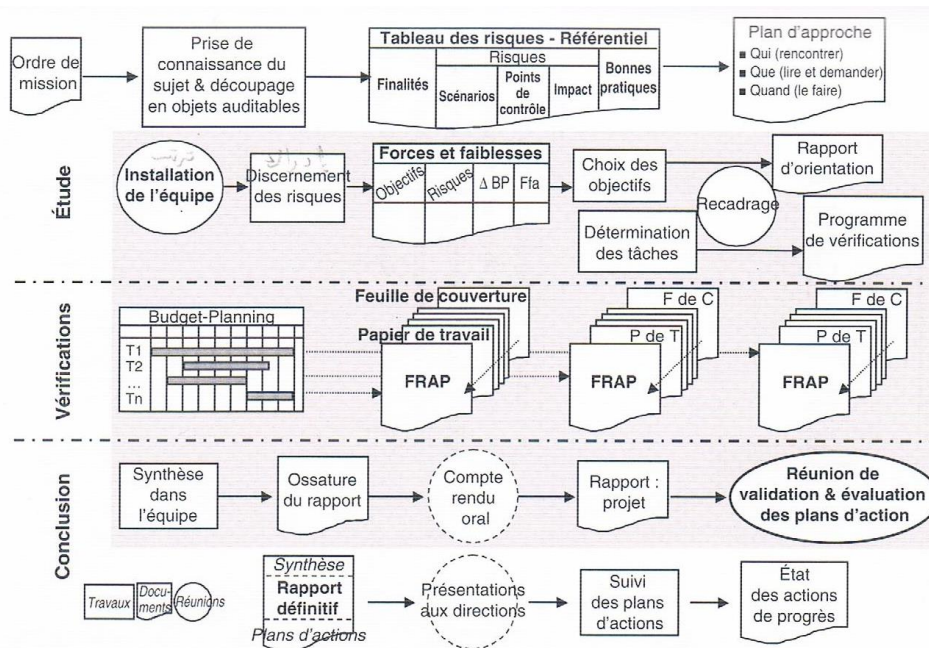
Etude (les normes professionnelles parlent de « planification »), vérification, conclusion. Les deux premières phases sont approximativement de même durée quand le sujet de la mission est nouveau la phase de conclusion est plus courte mais quand on dispose de programme de travail rodés, la phase d'études peut ne prendre que quelques journées. D'où l'utilité de capitaliser le savoir-faire du service.

La phase d'étude se prépare au bureau (et dans les fonds documentaires) et s'effectue sur le terrain. La phase de vérification est bien entendu totalement terrain. la phase de conclusion est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'audit et avec les audités ; pour les missions lointaines, on effectue la première partie sur place, la fin au bureau.

Pour le responsable de l'audit interne, il s'agit de composer l'équipe, lancer la mission, encadrer l'équipe en phase d'étude l'installer l'équipe, revoir les feuilles de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) et la tenue des dossiers, suivre l'avancement de la mission et réagir, revoir le rapport (projet est définitif), présider la réunion de validation, surveiller le retour des réponses aux recommandations, veiller à la mise en œuvre des actions prévues. Et globalement, il s'agit de suivre le budget (essentiellement les budgets de temps), bâtir des standards de temps, et accroître la productivité.⁴⁸

II-2 :Le diagramme d'une mission d'audit interne

⁴⁸ Pierre SHICK, op-cit, p: 64



Source : Mémento d'audit interne p :65

2.6 Le suivi de l'impact de l'audit interne :

Un des rôles de l'audit interne est d'évaluer et de promouvoir le contrôle interne. Peu d'entreprise mesurent l'amélioration du contrôle interne due à l'audit interne. « Toutes » suivent le nombre de mission et de rapports, qui est certainement corrélé avec ce rôle, mais il s'agit plus d'un indicateur d'activité que d'impact.

Alors, certains mesurent l'argent que l'audit interne fait gagner, cela peut être utile besoin économique de l'entreprise ou politique de l'audit interne (on s'autofinance) et l'on mènera alors des missions sur les constituants du BFR (clients, stocks, fournisseurs ou achats), la gestion de trésorerie ou les taxes (récupération de TVA, taxe professionnelle...).

C'est d'ailleurs l'objectif de certaines missions : audit chez un tiers, post-acquisition...

L'audit interne est une fonction de prévention, à long terme, par la sensibilisation au contrôle interne, et se servir des gains à court terme pour orienter les missions a un effet pervers. De plus, sommer des réductions de risque et des gains d'efficacité est trompeur.

Si la vocation de l'audit interne est d'impulser des changements, on suivra le taux de mise en œuvre des recommandations, déclarées (reporting) ou vérifiées, à l'issue de la mission ou sous un délai 3 mois et 9 mois.

Quand il est analysé par secteur de l'entreprise, et accompagné du suivi du taux de réponse aux recommandations (ou du délai de réponse), ce suivi met bien en évidence la plus ou la moins grande acceptation de l'audit interne. On peut aussi l'analyser par types de recommandations ou de sujets.

Section 03: le contrôle interne.

Processus par lequel la direction générale et les différents niveaux de management visent à obtenir une assurance raisonnable que leurs objectifs sont atteints.

3.1 Définition du contrôle interne:

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Son champ d'application s'étend à l'ensemble des systèmes de l'entreprise, et tend de plus en plus à se fondre dans son système qualité.

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, et d'obtenir une sécurité raisonnable en ce qui concerne la réalisation des objectifs spécifiques bien définis tels que :

- L'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et de gestion.
- L'utilisation économique et efficace des moyens.
- La connaissance et la maîtrise adéquate des risques en vue de la protection du patrimoine de l'organisation mais aussi des personnes, de l'image de marque et de la technologie.
- Le respect des lois et règlements, ainsi que des lignes générales de la politique, des plans et des procédures internes.
- La lutte contre la fraude.⁴⁹

Au-delà de disposer d'un système d'organisation comptable qui évite les fraudes et les erreurs involontaires, son objectif est l'amélioration des performances et la maîtrise de l'entreprise.

Le contrôle interne insère les processus de décision et d'action au sein de procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, comment et dans quel but.

Définition du contrôle interne issue des travaux confiés par 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'action 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, et doit lui permettre de prendre en compte

⁴⁹ I.F.A.C.I Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne, synergie développement page :04.

de manière appropriée les risques significatifs , qu'ils soient opérationnels, financiers, ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs
- La fiabilité des informations financière⁵⁰

3.2 Le contrôle interne en action :

La mise en place d'un contrôle interne de qualité fait partie intégrante des attributions de tout responsable, qui doit :

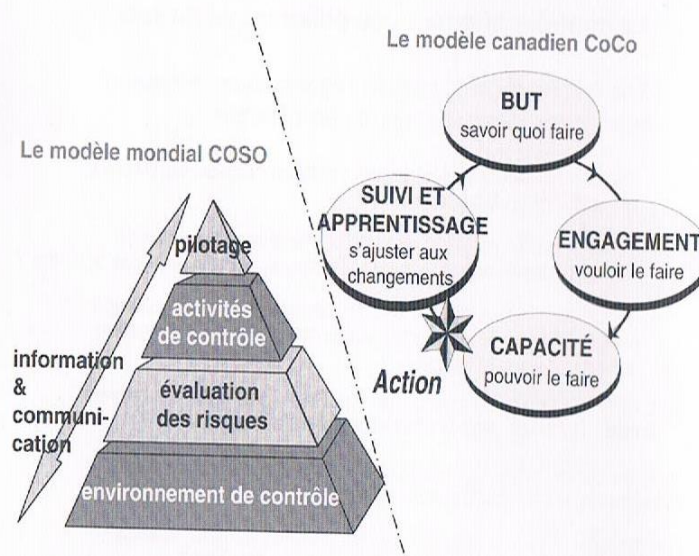
- Prévoir et planifier son action, en se fixant des objectifs
- Organiser les moyens et méthodes pour réaliser les opérations visant à atteindre ces objectifs en maîtrisant les risques pris
- Animer ses partenaires : collaborateurs, clients, fournisseurs, collègues
- S'assurer que les opérations sont conformes à ses plans
- Mesurer les résultats de ses actions et rendre compte
- Contrôler l'avancement et corriger les écarts

Pour évaluer le contrôle interne, l'audit s'appuie souvent sur des modèles notamment le « COSO » et le « CoCo ». L'AMF a confié, en avril 2005, à un groupe de travail, dit le place, le choix et l'adaptation d'un référentiel de contrôle interne pour les sociétés soumises à la loi de sécurité financière (LSF).⁵¹

II-3 :Les modèles anglo-saxons d'évaluation du contrôle interne

⁵⁰ Pierre SHICK, op-cit, p:20

⁵¹ Pierre SHICK, op-cit, p:18



Source : Memento d'audit interne p:08

Le « COSO » I (committee of sponsoring organizations of the treadway commission), ou “internal control-integrated framework” (1992), traduit par l’IFACI et price waterhouse Coopers sous le titre La Pratique De L’audit Interne en 1994 puis 2002, définit le contrôle interne en cinq composantes inter-reliées. Le COSO est assez technique, mais c’est un modèle de référence mondial.

Il a été complété depuis par le « COSO »II (2005) qui traite du management des risques de l’entreprise et se définit ainsi : un processus mis en œuvre par le CA, La DG, le management et l’ensemble des collaborateurs pris en compte dans l’élaboration de la stratégie de l’organisation ainsi que dans toutes les activités ; conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l’organisation et gérer les risques afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l’organisation.

Le « CoCo » (Criteria Of Control) « Recommandations sur le contrôle » de l’institut canadien des comptables agréés (1995) donne vingt critères de contrôle . Le CoCo est un modèle dynamique. Il est compatible avec les modèles qualité, notamment le modèle EFQM.

Il exprime les principes suivants : «la personne accomplit une tâche en se fondant sur la compréhension du but de cette tâche (l’objectif à atteindre) et en s’appuyant sur sa capacité

(informations, ressources, fournitures et compétences). Pour bien exécuter la tâche au fil du temps, la personne doit s'engager. Elle fait le suivi de sa performance et surveille l'environnement externe pour apprendre à mieux accomplir la tâche et à identifier les changements requis. Cela s'applique également à une équipe ou à un groupe de travail. Dans toute organisation, le but, l'engagement, la capacité, le suivi et l'apprentissage sont les éléments essentiels du contrôle ».

3.3 Les composantes de l'audit interne : Cadre de référence de l'AMF⁵²

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiqués à tous les collaborateurs. L'exemplarité est un principe fondateur, vecteur essentiel de la diffusion des valeurs au sein de la société.

Une organisation adaptée : une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriées

La diffusion en interne d'informations pertinentes : la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;

Un système visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables en regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédure de gestion de ces risques

Des activités de contrôle : des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société

Une surveillance permanente : une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

Evaluation du contrôle interne :

Evaluer le contrôle interne, c'est donner une photographie sur la façon dont les risques sont maîtrisés au sein de l'organisation. Du même coup, c'est mettre en évidence les points faibles

⁵² Pierre Shick, op-cit, p :85

susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs. « Identifier » est le préalable obligatoire à « améliorer » tandis qu' « améliorer » est un pas de plus vers la bonne gouvernance.

Cela implique donc avant tout de procéder périodiquement à une évaluation du contrôle interne. Or l'évaluation du contrôle interne est opérée déjà en temps réel et de façon permanente par chaque responsable opérationnel « propriétaire » de son contrôle interne. Il peut être assisté dans cette tâche par le contrôleur interne qui, jouant ce rôle de façon permanente, est du même coup une source précieuse d'information pour l'audit interne. Et l'évaluation périodique par l'audit interne ne peut jamais être exhaustive et a toujours un temps de retard, à l'inverse de celle du contrôleur interne qui est permanente et se déroule en temps réel.

En définitive, l'évaluation par l'audit interne constitue la véritable plus-value en matière de gouvernance, et pour trois raisons :

- Elle est indépendante et non entachée de considérations d'organisation ou d'efficacité ;
- Elle est périodique pour chacune des activités. Cela dit, elle est également une évaluation permanente pour l'ensemble des activités car une mission succédant à une autre, elle ne cesse de se poursuivre ;
- Elle est globale car la somme des évaluations permet de porter un jugement sur la qualité intrinsèque du contrôle interne de l'entreprise.

Il va de soi que cette appréciation est extrêmement précieuse pour le contrôleur interne, les managers et la direction générale.

Pour la réaliser, les auditeurs internes partent des constats de leurs missions et en tirent les conclusions.

3.3 Trois méthodes s'offrent à eux pour y parvenir :

La méthode subjective ;

La méthode chiffrée ;

La méthode objective.

3.3.1 La méthode subjective :

Elle est utilisée à partir des constats des auditeurs internes. Chaque mission d'audit permet de porter un jugement sur la qualité du contrôle interne du secteur audité. Le cumul de ces jugements constitue l'appréciation globale à un instant de la qualité du contrôle interne de l'organisation tout entière.

Cette méthode qui a le mérite de la simplicité présente, néanmoins, un double inconvénient :

Elle ne permet pas de mesurer valablement les évolutions dans le temps d'une activité. En effet, deux missions d'audit successives conduites par les auditeurs différents ne sont pas comparables : le jugement de l'un ou de l'autre est plus rigoureux ou plus laxiste ;

De la même façon, cette méthode n'autorise pas les comparaisons entre les différents services. L'appréciation du contrôle interne du service achats et celle portant sur la fonction trésorerie seront difficilement comparables car réalisées par des auditeurs différents, D'où la nécessité de la seconde méthode.

3.3.2 La méthode chiffrée :

L'aspect subjectif est atténué puisque les auditeurs expriment leur opinion par un chiffre. Dans ce cas, le jugement global n'est plus affaire d'appréciation : il résulte d'une simple addition de chiffres dont le résultat est, alors, sans appel.

A chaque mission d'audit, l'auditeur chiffre son appréciation sur l'activité auditée en donnant une note (de 1 à 5) sur la qualité de différentes familles de dispositif de contrôle interne : procédures, organisation, supervision, moyens, etc. Cette démarche l'oblige à avoir une vision de synthèse implicitement moins subjective. C'est la vision « hélicoptère » des anglo-saxons. Tout ceci se gère et se met à jour sur un tableau Excel.

Si la subjectivité est ici atténuée, elle demeure ; à la différence de la méthode suivante.

3.3.3 La méthode objective :

Elle suppose un programme informatique dans lequel toutes les situations possibles ont été envisagées et chiffrées. Cette estimation est doublement pondérée en fonction de l'opération même au sein de chaque activité et en fonction de l'activité selon le plan d'audit.

Sans entrer dans le détail, observons que cette méthode :

Exige un important travail préparatoire qui n'est pas réalisable par tous, Est peu répandue : la plupart des services d'audit interne préférant une méthode plus simple, même imparfaite. Ne sommes-nous pas dans le domaine de la relativité avec une photographie qui évolue constamment ?

Mais, quelle que soit la méthode, évaluer le contrôle interne, c'est apporter une contribution essentielle à la mesure des forces et faiblesses de l'organisation. C'est donc se mettre en position de pouvoir en améliorer le fonctionnement et, finalement, être partie prenante au gouvernement d'entreprise.

Un second acteur peut alors prendre le relais pour aller plus loin encore : le contrôleur de gestion. Et il le prend d'autant plus facilement et efficacement que ses travaux vont être rationalisés, coordonnées et donc cohérents.

Chapitre III

L'audit interne et la prise de décision au sein de "NAFTAL"

Chapitre III : Rapport du stage au niveau de NAFTAL

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil de NAFTAL dans la première section, et dans la seconde on essayer de présenter l'antenne commerciale de Mostaganem et délimitation du champ d'étude.

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL :

1. Présentation et historique de NAFTAL

1.1. Présentation de Naftal

Naftal est une société par actions (SPA) au capital social de 160 000 000 000.00 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du groupe Sonatrach, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

L'entreprise emploie près de 31000 collaborateurs répartis sur l'ensemble de ses districts et directions régionales.

Naftal détient le monopole dans le marché de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie.

Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfutage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburants, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, Naftal met à contribution plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
- La route pour livraison des clients et ravitaillement des dépôts non desservis pour le rail.

A l'ère de la mondialisation, Naftal a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produit (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatiques, aviation, marine).

Naftal fournit près de 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance.

Elle a également mis en place une nouvelle vision stratégique à moyen terme orientée client avec un plan de mise en œuvre

Elle tient, à ce titre, à :

- veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique adaptée en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- Œuvrer à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures de l'entreprise.
- Développer une image de marque de qualité.

1.2. Historique de Naftal :

- 1- Groupe SONATRACH: SONATRACH, société nationale de transport, de raffinage d'Acheminement, de commercialisation des hydrocarbures est une société ayant pour activité le raffinage et distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, dépendait entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM...
- 2- Naftal :
 - 06 Avril 1981 : L'entreprise ERDP, issue de SONATRACH, est créée par le décret n°80/101 ; a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administré par SONATRACH dans le cadre de ses activités ;
 - 1^{er} Janvier 1982 : L'ERDP est chargée de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers ;
 - 25 Aout 1987 : l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. Naftal est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
 - 18 Avril 1998 : transformation de Naftal en société par actions au capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100% du holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures (SVH) ;
 - 21 Décembre 1999 : création de STPE, société chargée de du transport des produits énergétiques par chemin de fer, en partenariat avec SNTF ;

- 29 Juillet 2002 : augmentation du capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA conformément à la résolution de l'AGEX.

Explication du logo :

Logo NAFTAL



Source : GOOGLE

- Deux lettres arabes :
 - مواد:م
 - نفطية:ن
- Label: produit pétroliers en Français et نفطية مواد en arabe
- Les cinq lignes: qui représentent les cinq branches à savoir ; carburants, commercialisation, Activités internationales et partenariat, lubrifiant, pneumatique, bitumes et GPL.
- Deux couleurs:
 - Le bleu : pour les deux lettres et label (NAFTAL), synonymes de largeur et d'horizon.
 - Le jaune : pour le fond du logo, symbole du sérieux.

2. Offre de Naftal :

Naftal pratique une politique de distribution dite extensive c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national, de par la structure monopolistique du marché de la distribution et de la commercialisation des carburants. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services.

Les produits commercialisés par la société Naftal :

- Carburants terre : Naftal commercialise cinq types de carburants terre pour les moteurs essence et diesel
 - Essence normale ;
 - Essence super ;
 - Essence super sans plomb ;
 - Gas-oil ;
 - GPL/C
- GPL : GAZ DE PÉTROLE LIQUEFIE. Ce sont des mélanges de Butane (C4) et de propane (C3). Les GPL peuvent être obtenus à partir de diverses sources de traitement des hydrocarbures telles que :
 - Le traitement du gaz naturel ou gaz associés.
 - Le raffinage du pétrole.
 - La liquéfaction du gaz naturel.
- Lubrifiants : a travers son réseau de distribution étendu sur l'ensemble de territoire national, Naftal commercialise une gamme complète de lubrifiants qui couvre toutes les applications du secteur automobile et industriel.

Répondant à des normes de qualité internationales, les lubrifiants commercialisés par Naftal sont conditionnés dans des emballages variés depuis la boîte de ½ L au fut de 180 Kgs.

 - Les huiles pour moteurs à essence ;
 - Les huiles pour moteurs diesel ;
 - Les huiles pour transmission automobile ;
 - Les huiles spécialité automobile.
- Pneumatiques : grâce à ses infrastructures de stockage et son réseau de distribution, Naftal commercialise des pneumatiques de grandes marques dans les catégories de véhicules les plus diverses :
 - Tourisme ;
 - Camionnette ;
 - Poids lourds ;
 - Industriel ;
 - Manutention ;
 - Agraire ;

- Génie civil.
- Sirghaz : suite à une phase d'études et d'expérimentation entamée en 1977, la décision d'introduire le GPL carburant « SIRGHAZ » est intervenue en 1983 avec l'adoption de la bicarburant et la mise en place de la réglementation liée aux conditions d'utilisation de distribution du GPL/C.
- Composition : les proportions de butane et de propane mélangés pour obtenir le Sirghaz varient selon les saisons et les régions

La proportion de propane est plus élevée en hiver pour faciliter les démarrages à froid.

Nord	Été (Mai à Août)	80% Propane
		20% Butane
	Hiver (Septembre à Avril)	100% Propane
Sud	Été (Mai à Août)	60% Propane
		40% Butane
	Hiver (Septembre à Avril)	80% Propane
		20% Butane

Source : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/sirghaz>

- Caractéristiques :
 - Indice d'octane : 110.
 - Densité : 0.53
 - Pouvoir calorifique : 11000Kcal/Kg.
 - Gazeux à la pression atmosphérique.
 - Liquéfié à faible pression (02 à 08 bars).

L'absence de plomb et de soufre dans le « Sirghaz » en fait un carburant très peu polluant, de plus sa nature gazeuse à son entrée dans les moteurs de véhicules élimine l'action de lavage des parois des cylindres avec une diminution appréciable de leur usure, entraînant une plus longue vie de moteur.

3. Organisation de l'entreprise Naftal :

La mission Naftal consiste à acheminer son offre composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew,Skikda...) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encore d'installations de raffinage de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national. Pour accomplir ses activités, Naftal dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une direction générale implantée à Alger et d'unités administratives décentralisées appelées « Districts » intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

national.

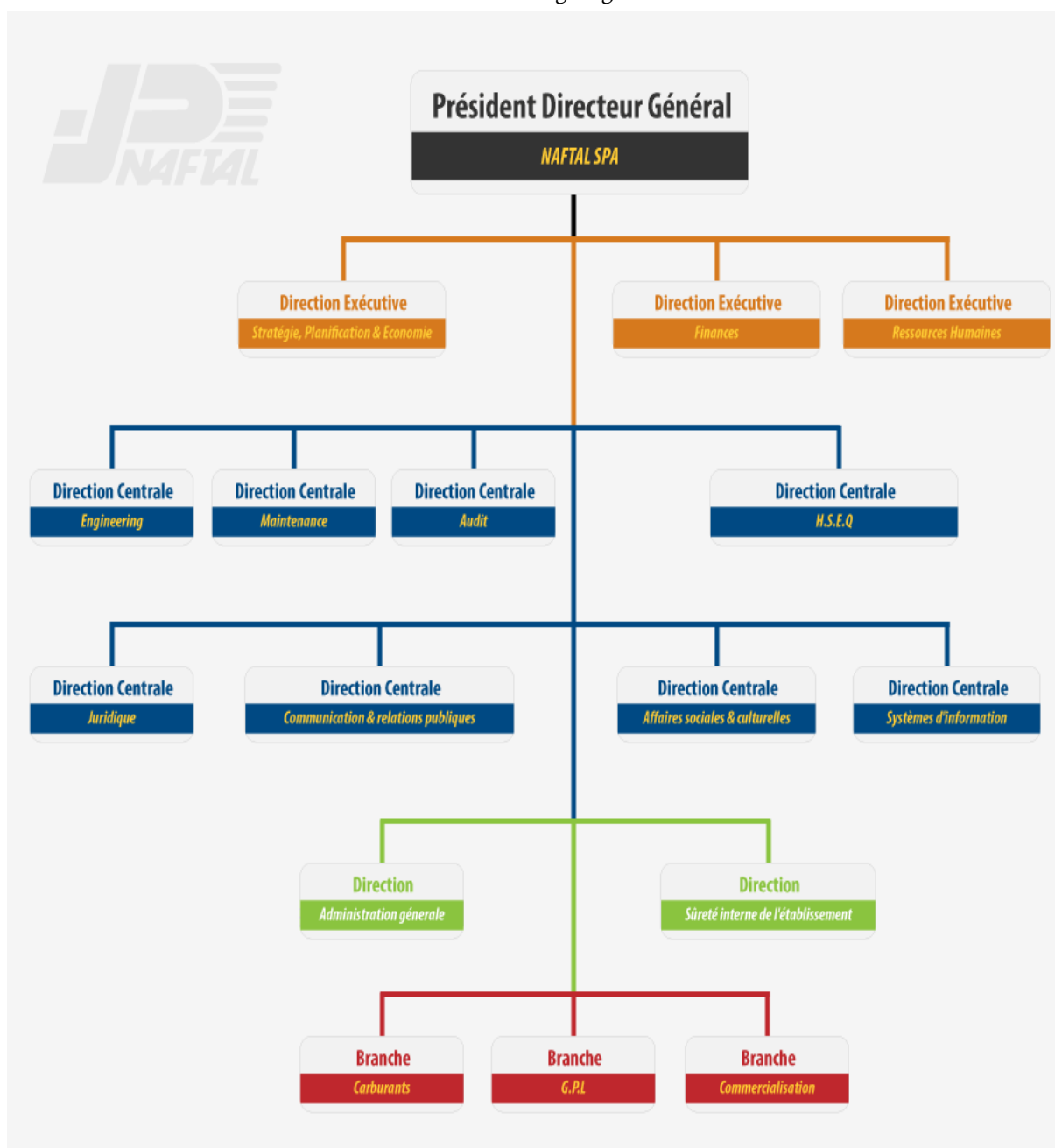
Le réseau de distributions est composé d'infrastructures et de centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

- Assemblée générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire 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 d'un représentant syndical.
- Président directeur général et son staff composé de conseillers principaux et de conseillers.
- Branches (commercialisation, carburants, GPL, activités internationales).
- Directions exécutives (finances et comptabilité, ressources humaines, stratégie, planification, économie SPE) .
- Directions centrales (Audit, procédures et contrôle de gestion, hygiène, sécurité, environnement, qualité HSEQ .
- Directions (administration générale, affaires sociales et culturelles).

Les branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées par elles mêmes en plusieurs niveaux :

- 1- Niveau central : directions d'activités et de produits, départements et services.
- 2- Niveau décentralisé : districts (unités administratives), centre et antennes administratives au niveau de chaque wilaya.

III-1 : Organigramme



Source : google

1. La direction générale elle est chargé de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de veille stratégique.
 - A. Les structures fonctionnelles : il s'agit des directions centrales et des directions de soutien.
 - a. Directions exécutives : elles sont chargées de :
 - Définir la politique et la stratégie de la société ;
 - Anticiper la tendance ;
 - Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;

- Assurer le management stratégique ;
 - Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ;
 - Assister les structures opérationnelles.
- b. Les directions centrales : ce sont des centres d'expertise pour les activités d'engineering, de maintenance, d'audit, d'hygiène sécurité environnement et qualité (H.S.E.Q), des activités juridiques, de la communication et les relations publiques, des affaires sociales et culturelles, et des systèmes d'information.
- c. Les directions soutien : elles assurent la sûreté interne de l'établissement et de la gestion administrative du siège social de la société.
2. Les structures opérationnelles : son métier est organisé en ligne produit, selon trois branches produites. Chaque branche exerce ses matières de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société dans la limite de son objet social.

4. Les moyens matériels et humains :

Moyens matériels :

- Infrastructures opérationnelles :
 - 47 dépôts carburants terre ;
 - 42 centres et mini-centres GPL ;
 - 09 centres vrac GPL ;
 - 49 dépôts relais ;
 - 30 dépôts aviation ;
 - 06 centres marins ;
 - 15 centres bitumes ;
 - 24 centres lubrifiants & pneumatiques ;
 - Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km ;
 - Un parc roulant de 3 300 unités ;
 - Un réseau de stations-service de 674 dont 338 stations-service en gestion directe.

Moyens humains :

Les effectifs employés au 31 décembre 2020 s'établissent à 32 073 agents.

Politique de Naftal pour la promotion des GPL :

Naftal étant une entreprise citoyenne participe activement à travers ses activités à la promotion et au développement de produits respectant l'environnement tout en permettant au consommateur de bénéficier de rapport qualité/prix très attrayant. Ainsi, deux produits d'inscrivent dans cette perspective à savoir le GPL/c et le GNC dont le potentiel de disponibilité en Algérie est très important.

5. Développement du GPL/c :

Le GPL carburant est un mélange de butane et propane à des proportions normalisées. Ce carburant est distribué en Algérie par Naftal depuis 1983 sous le nom commercial déposé « SIRGHAZ ».

Grâce à une taxation avantageuse, le « SIRGHAZ » est aujourd'hui le carburant le moins cher du marché avec son prix de 9DA/litre et présente aussi une autre source d'économie qui réside dans la combustion du GPL qui ne laisse aucun dépôt de calamine, ce qui rend l'entretien du véhicule roulant au « SIRGHAZ » moins coûteux qu'un véhicule traditionnel.

Le « SIRGHAZ » réduit significativement les émissions de gaz à effet de serre (CO², CO) et les émissions polluantes par rapport aux carburants classiques. Le « SIRGHAZ » ne contient ni plomb, ni benzène, et ne produit pas de particules.

Le marché du GPL carburant présente des opportunités certaines en Algérie, compte tenu de la disponibilité de la ressource et de ses avantages économiques et écologiques.

La stratégie de Naftal pour le développement de GPL/c à long et à moyen termes s'articule autour de quatre (4) grands axes :

1. Développement de la chaîne logistique GPL/c (stockage, réseau de canalisation, flotte de transport de livraison) ;
2. Développement de l'activité de conversion des véhicules (rénovation et réalisation de centres de conversion, acquisition de kits de conversion, formation d'installateurs) ;
3. Extension de réseau de points de ventes de GPL/c (réalisation de points de centres au niveau des stations-service, réalisation de points de vente dédiés uniquement au GPL/c) ;
4. Propositions de mesures incitatives pour la promotion et le développement de ce produit.

6. Objectifs et mission de Naftal :

Naftal, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatiques ; elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité.

1. Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, sont :
 - Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
 - Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
 - Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
 - Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
 - Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
 - Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelles des infrastructures et des moyens ;
 - Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
 - Développer une image de marque et de qualité.
2. Objectifs de la stratégie de Naftal : en vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de Naftal ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisé le plus vite possible, car la libération de marché à la concurrence et l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle de marché où Naftal détient une position monopolistique ; ce qui met Naftal dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de sa concurrence potentielle.
 - Département personnel et moyens commun ;
 - Département distribution, et vente ;
 - Département technique et maintenance ;
 - Département finance et comptabilité ;
 - Département informatique ;

Naftal vise généralement un double objectif :

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

Les principales actions menées par Naftal portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ces infrastructures de stockages ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-services ;
- Le renouvellement de ces moyens de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ces capacités de transport par piste ;
- La promotion de ces produits propres : GPL et essence, sans plomb.

Section 02 : l'antenne commerciale de Mostaganem

1. présentation et délimitation de champ d'étude :

1.1. Son objectif :

- Mettre en place un système de contrôle des entrées et sorties des produits ;
- L'utilisation rationnelle des transports ;
- Limiter le retour des produits et clarifier la procédure à suivre en retour auprès du responsable.

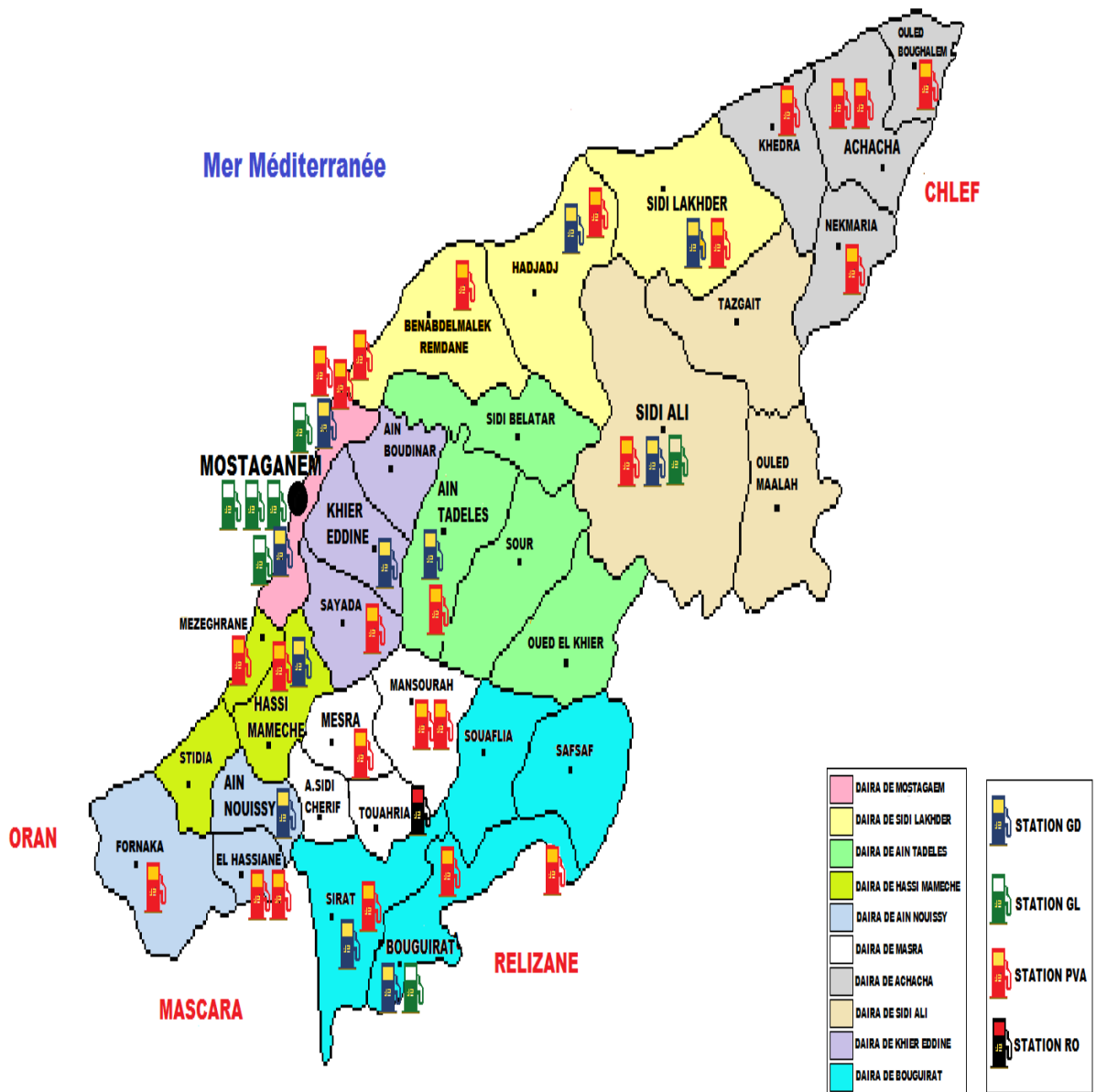
1.2. Ses missions :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (techniques, transports, stockages, sécurités, commercialisation, finance, comptabilité...etc. ;
- Assurer le service après-vente auprès de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification),...etc.
- Tenir la comptabilité ;
- Elaborer le budget et plan de financement ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financière, recouvrement de créances détenues...

1.3. Réseaux de distribution :

- GD : gestion directe-station service de Hassi-mameche ;
- GL : gestion libre-station d'essence daho frères ;
- PVA : point de vente agréé-station d'essence kharouba.

III-1 :Stations-service au niveau de la wilaya de Mostaganem



Source : zergoug Fathi, rapport de stage « découvert » ; école supérieur n d'économie Oran, Algérie 2019.

Section 03 : étude de cas d'une station service GD Hassi mameche-Mostaganem

Après avoir visité la station-service de Hassi mameche, affilié à la société Naftal pour vérifier les stocks et la gestion de la station, nous avons obtenu le rapport ci-dessous :

PV de contrôle GD R2730 Hassi Mameche

L'an deux mille vingt-deux et le trente et un du mois de Décembre, une inspection a été effectuée au niveau de la **GD R2730 Hassi Mameche** par Mr **BOBBOU Khalid cadre comptable** et Mme **SAIM Marwa** en présence de Mr **KHALIFA Benabdellah Chef de station**, IL s'agit de :

1- STOCK

U : Litre

Produit	S. Plomb	Gasoil	GPL/C	GPL B13	GPL B3
Stock Comptable	41 213	48 392	9 011	182	30
Stock Physique	41 290	49600	12 011	182	30
Ecart	77	1208	3000	0	0

2- TRESORERIE

U : Dinars

Désignation	Tac	Espèces	Mandats	TPE	Total
NAFT GD	24 648.60	1104 106.64	501 546.3	833 091.00	2463 392.54
Physique	24 648.60	1104 106.64	501 546.3	415 415.00	2045 716.54
Ecart	0	0	0	417 676.00	417 676.00

- ✓ ECART TPE **417676.00 da** (ancien solution).
- ✓ Appareil TPE (Nouveau système) **0 Ecart**.

3- Control de la gestion de la station :

- ✓ Fiche de stock : arrêtée au **31/12/2021**.
- ✓ Registre de jaugeage arrêté au **31/12/2021**.
- ✓ Registre réception produit (chef de SS) arrêtée au **31/12/2021**.
- ✓ Registre des congés annuel des effectifs **31/12/2021**.

4-ETAT DE LA STATION

- ✓ Station : **Propre**
- ✓ Equipements : **Bon état**

-joint états :

- ✓ Etat de stock arrêté au **31/12/2021**.
- ✓ Etat de la trésorerie au **31/12/2021**.
- ✓ Liste des versements non exploités au **31/12/2021**.
- ✓ Balance Mouvement du stock du **01/12/2021** au **31/12/2021**.

Le contrôleur

MR F
CADRE COMPTABLE NT

III-2 :Etat de stock arrêté le 31/12/2021



NAFTAL, Branche COM

ETAT DES STOCKS ARRETE AU

31/12/21

SYSTEME NAFT GD

STATION K2255

DISTRICT 222

S/S GD R2730 HASSI MAMECH

DISTRICT COM S.B.ABBES

Famille Produit :ACCESSOIRES, EQUIPEMENTS ET PDR									
PRD	EMB	PRODUIT	S. Init	S. MG/CBR	S. Baie	S. Piste	Prix	MONT / PRev	
90184	360	LAVE GLACE 1L ENAD	24	0.00	0	0	136.23	0.00	
90185	360	LAVE GLACE 2L ENAD	16	0.00	0	0	247.25	0.00	
90186	360	SHAMPOING AUTO 1L ENAD	0	0.00	0	0	202.34	0.00	
90187	360	SHAMPOING AUTO 2L ENAD	0	0.00	0	0	343.95	0.00	
90188	360	SHAMPOING AUTO 5L ENAD	0	0.00	0	0	740.49	0.00	
90189	360	GLACEOL 5L ENAD	0	0.00	0	197	720.59	141 956.23	
90190	360	GLACEOL 2L ENAD	0	4.00	0	99	324.63	33 436.89	
90191	360	EAU DEMINERALISEE 1 L ENAD	0	0.00	0	0	76.61	0.00	
90192	360	EAU ACIDULEE 1L ENAD	54	0.00	0	39	120.69	4 706.91	
90197	360	LIQUIDE DE REFROIDISSEMENT -	3	0.00	0	0	3 271.60	0.00	
90210	360	NETTOYANT JANTES 0.5 LITRE	0	0.00	0	0	235.54	0.00	
90211	360	RENOVATEUR PLASTIQUE 0.5	0	0.00	0	0	367.77	0.00	
90212	360	NETTOYANT MOQUETTE 0.5	0	0.00	0	0	208.25	0.00	
90213	360	POLISH TABLEAU DE BORD 0.5	0	0.00	0	0	440.70	0.00	
90214	360	LAVE GLACE 5L ENAD	1	0.00	0	0	567.24	0.00	
90231	360	PACK QUATRE POLISH ENAD	0	0.00	0	0	1 070.99	0.00	
90315	360	KIT Batterie sèche 60 AH + EAU	1	0.00	0	0	7 154.58	0.00	
90317	360	KIT Batterie sèche 75 AH + EAU	4	0.00	0	1	8 882.48	8 882.48	
90325	360	KIT Batterie sèche 180 AH + EAU	0	0.00	0	0	18 851.41	0.00	
90326	360	KIT Batterie sèche 200 AH + EAU	0	0.00	0	0	21 496.84	0.00	
90332	362	DESINFECTANT MULTI-SURFACE	94	0.00	0	94	170.17	15 995.98	
90341	360	GLACEOL G12 COND. 2 LITRES	0	0.00	0	0	646.19	0.00	
90342	360	GLACEOL G12 COND. 5 LITRES	10	0.00	0	0	1 397.68	0.00	
90343	360	GLACEOL G13 COND. 2 LITRES	10	0.00	0	7	714.17	4 999.19	
90344	360	GLACEOL G13 COND. 5 LITRES	17	0.00	0	16	1 492.41	23 878.56	
94345	360	DETENDEUR BUTANE 28 MBA	0	0.00	0	0	531.58	0.00	
94346	360	DETENDEUR BUTANE A	0	0.00	0	0	762.15	0.00	
96002	360	BOUTEILLE GAZ BUTANE 13	182	0.00	0	182	4 500.00	819 000.00	
96006	360	BOUTEILLE GAZ VIDE 3 KG	30	0.00	0	30	2 000.00	60 000.00	
96024	360	FUT EPIKOTE VIDE 200 L	9	6.00	0	0	0.00	0.00	
96031	360	BOUTEILLE GAZ BUTANE 06 KG	1	0.00	0	1	2 000.00	2 000.00	
96042	360	ROULES BOUTEILLES GAZ BAG	0	0.00	0	0	1 000.00	0.00	
S/ TOTAL :								1 114 856.24	
Famille Produit :CARBURANTS									
PRD	EMB	PRODUIT	S. Init	S. MG/CBR	S. Baie	S. Piste	Prix	MONT / PRev	
13010	199	ESSENCE NORMALE RON 90	0	0.00	0	0	40.86	0.00	
13020	199	ESSENCE SUPER RON 98	0	0.00	0	0	43.10	0.00	
13040	199	ESSENCE SANS PLOMB	34362	41 290.00	0	0	42.43	1 751 843.86	
16020	199	GAS OIL	46603	49 600.00	0	0	26.49	1 314 018.08	

Source : document interne de l'entreprise

M2T	199	MELANGE 2 TEMPS	0	0.00	0	0	32.26	0.00
S/ TOTAL : 3 065 861.94								
Famille Produit :GPL								
PRD	EMB	PRODUIT	S. Init	S. MG/CBR	S. Baie	S. Piste	Prix	MONTE / PRev
11010	302	GAZ BUTANE	135	0.00	0	127	176.50	22 415.50
11010	305	GAZ BUTANE	18	0.00	0	0	64.75	0.00
11010	31G	GAZ BUTANE	0	0.00	0	0	112.95	0.00
11025	199	SIRGHAZ	9401	12 011.00	0	0	5.54	66 510.91
S/ TOTAL : 88 926.41								
Famille Produit :LUBRIFIANTS								
PRD	EMB	PRODUIT	S. Init	S. MG/CBR	S. Baie	S. Piste	Prix	MONTE / PRev
30006	344	NAFTILIA MOTO 4T 5W40 5W40	15	0.00	0	12	740.49	8 885.88
30006	387	NAFTILIA MOTO 4T 5W40 5W40	33	0.00	0	32	3 046.93	97 501.76
30007	346	NAFTILIA SAHARI 15W50	20	0.00	0	18	2 423.80	43 628.40
30011	172	NAFTILIA SUPER 20W50 20W50	190	0.00	150	0	317.14	47 571.00
30011	310	NAFTILIA SUPER 20W50 20W50	1	1.00	0	0	63 780.00	63 780.00
30015	344	NAFTILIA VP SUPER 15W40 P	0	0.00	0	302	473.01	142 849.02
30017	346	NAFTILIA VP SUPER 15W40	0	0.00	0	0	2 288.58	0.00
30026	344	NAFTILIA SYNT 10 W40 P	29	0.00	0	0	496.29	0.00
30110	172	CHIFFA/CHELIA 40	0	0.00	117	0	315.35	36 895.95
30110	310	CHIFFA/CHELIA 40	2	0.00	0	0	63 780.00	0.00
30110	346	CHIFFA/CHELIA 40	56	0.00	0	74	2 165.04	160 212.96
30111	172	CHELIA SAE 10 W 10 W	110	0.00	61	0	336.53	20 528.33
30120	346	CHIFFA SAE 40 P SAE 40	72	0.00	0	62	2 311.96	143 341.52
30125	353	CHELIA 10 W P	2	0.00	0	2	7 195.24	14 390.48
30128	310	CHELIA SUPER TD 15W40	0	0.00	0	0	66 993.00	0.00
30128	346	CHELIA SUPER TD 15W40	67	0.00	0	34	2 424.36	82 428.24
30128	353	CHELIA SUPER TD 15W40	1	0.00	0	1	9 459.42	9 459.42
30129	172	CHELIA TD 15 W 40 15W40	183	0.00	0	0	320.61	0.00
30129	310	CHELIA TD 15 W 40 15W40	0	0.00	0	0	65 208.00	0.00
31015	344	TASSILIA EP 90 P 90	30	0.00	0	35	485.20	16 982.00
32022	331	CHELLALA BRAKE FLUID DOT 4	28	0.00	0	38	375.87	14 283.06
34012	319	TASSADIT A2 IMPORTE A 2	7	0.00	0	0	601.99	0.00
34012	386	TASSADIT A2 IMPORTE A 2	2	0.00	0	1	10 234.00	10 234.00
S/ TOTAL : 912 972.02								
Famille Produit :PNEUMATIQUES								
PRD	EMB	PRODUIT	S. Init	S. MG/CBR	S. Baie	S. Piste	Prix	MONTE / PRev
50005	360	185/70 R14 88 T TL	1	1.00	0	0	6 198.35	6 198.35
50039	360	205/55 R 17 91 V GOOD YEAR	8	8.00	0	0	12 800.00	102 400.00
50069	360	205/55 R 15 88 V TL	4	4.00	0	0	9 840.55	39 362.20
50115	360	165/70 R 14 81 T TL	1	1.00	0	0	5 060.00	5 060.00
50137	360	195/50 R 15 82 V (TR918)	4	4.00	0	0	5 188.26	20 753.04
50149	360	175/70 R 13 82T C-L2 SEMPERIT	0	0.00	0	0	6 100.00	0.00
50150	360	165/60 R 14 75 T C-L2 SEMPERIT	2	2.00	0	0	6 749.99	13 499.98
50153	360	185/65 R 14 86 T TL SEMPERIT	6	6.00	0	0	7 600.00	45 600.00
50154	360	175/70 R 14 84 TTL SEMPERIT	0	2.00	0	0	7 100.01	14 200.02
50155	360	185/70 R 14 88H C-L2 SEMPERIT	8	11.00	0	0	7 775.60	85 531.60
50156	360	185/65 R 15 88 H TL KLEBER	0	0.00	0	0	6 900.00	0.00

Source : document interne de l'entreprise

III-3 :Contrôle de trésorerie

Contrôle de Trésorerie		SYSTEME NAFT GD 3.71, Le : 01/01/22 13:29:52					JOQ / PAGE	1
Espèce	Bon CBR	NaftalCard	Carte CIB	Vers. CCP	Vers. Bancaire	Crédit	Total	
Solde début de journée	954 295.50	17 661.40	705 231.00		664 704.88		2 341 892.78	
Recette de jour	149 811.14	6 987.20	127 860.00				284 658.34	
Encaissement crédit								
Versement de jour								
Solde disponible	1 104 106.64	24 648.60	833 091.00		664 704.88		2 626 551.12	
Règlement BLF, Vers Marge et Remboursement carte e						-163 158.58	-163 158.58	
Vol et Manquant								
Solde fin de journée	1 104 106.64	24 648.60	833 091.00		501 546.30		2 463 392.54	

Source : document interne de l'entreprise

Liste des versements non exploités :

Liste des versements non exploités				SYSTEME NAFT GD3.71
NAFTAL, Branche COM				PAGE
District 222 DISTRICT COM S.B.ABBES				1
Station Service K2255 S/S GD R2730 HASSI MAMECH				
VERSEMENT BQ				
Date	N° Attestation	N° Talon	Montant	
28/12/2021	389637		158 953.80	
30/12/2021	389844		342 593.00	
			Total	501 546.80
			Total	501 546.80

Source : document interne de l'entreprise

III -4 :Balance mouvements de stock

DEPT COM		BALANCE MOUVEMENTS STOCKS		Chef de station	
Contrôlé Par		Période du 01/12/2021 Au 31/12/2021		Nom et prénom.....	
.....		Station GD K2255, S/S GD R2730 HASSI MAMECH		
Visa		2/ Justification de la dotation		Visa	
DOTATION INITIALE DI		5 976 954.63			
SOLDES EN CAISSE		STOCKS VALORISES (PATTIC) 1		5 811 421.89	
CAISSE, ESPECES C1	1 104 106.64	SOLDE EN CAISSE 2=C1+C2+C3+C4+C5+C6		2 463 392.54	
CAISSE, TACS C2	24 648.60	CREDIT IMPAYE 3		0.00	
CAISSE, VERS CCP C3	0.00	BLF EN INSTANCES 4		0.00	
CAISSE, VERS BANQUE C4	501 546.30	BL EN INSTANCES 5		0.00	
CAISSE, NaftalCard C5	833 091.00	AVOIR05 NON NEGOCIES 6		0.00	
CAISSE, C.I. B C6	0.00	BTD A TERME 7		0.00	
Solde Ancienne Carte BEA	417 676.00	MARGE REELLE A VERSER M=MB-EA-EC-CI-DZ-CP		-4 522 483.00	
CALCUL DE LA MARGE		EXCEDENT MOIS ANTERIEURE 8		0.00	
MARGE BRUTE CALCULEE MB	-4 536 360.26	COULAGE MOIS ANTERIEUR NON ENCOR REMBOURSE 9		0.00	
ECART DES ACHATS EA	5.25	MARGE MOIS ANTERIEURE 10		0.00	
ECART DE CONVERSION EMB PERDUS EC	-18.00	VERSEMENT MARGE PREMIERE TRANCHE M1		2 276 505.25	
PERTE DE DEGAGEMENT DZ	0.00	DOTATION CALCULEE DC=1+2+3-4-5+6-7-8+9-10+M1		6 028 836.69	
CONSOMMATION PRODUIT CI	1 192.15	DIFFERENCE (DC - DI)		51 882.06	
CHANGEMENT DE PRIX CP	-12 708.36	ECART DECLAREE AU 31/05/2006		0.00	

DEPT COM Contrôlé Par Visa	<h2 style="margin: 0;">BALANCE MOUVEMENTS STOCKS</h2> <p style="margin: 0;">Période du 01/12/2021 Au 31/12/2021</p> <p style="margin: 0;">Station GD K2255, S/S GD R2730 HASSI MAMECH</p>	Chef de station Nom et prénom..... Visa
--	---	---

3/ Manquants, Coulages et Excédents Déclarés

EXCEDENT					
PRD	EMB	PRODUIT	Qte	Prix Revendeur	Montant
11025	199	SIRGHAZ	3000.00	5.5375	16 612.50
13040	199	ESSENCE SANS PLOMB	77.00	42.4278	3 266.94
16020	199	GAS OIL	1208.00	26.4923	32 002.70
					51 882.14
					51 882.14

Conclusion

Tout au long de notre travail, le contrôle en entreprise nous a montré son importance et son rôle dans une entreprise. Un auditeur est de son devoir d'attester la bonne santé financière de l'entreprise ainsi que de la régularité de sa gestion, et pour notre cas on constate que le service de finance et comptabilité concerné par le contrôle interne. Le service est implicitement présent et périodique là où le responsable du service vérifie et contrôle tout les documents

Après notre étude appliquée, les résumés des résultats peuvent être énoncés comme suit :

- L'audit interne est une source de conseil et d'orientation sur laquelle s'appuie l'entreprise pour piloter ses objectifs à travers l'approche du système d'exploitation.
- L'auditeur interne de Naftal a un rôle très important dans la découverte d'éventuelles fraudes et détournements de fonds par les gestionnaires de stations-service qui sont sous la supervision de l'entreprise.
- Naftal s'appuie sur l'audit interne pour fournir des informations appropriées à la direction et pour s'assurer qu'elle se caractérise par des niveaux élevés de crédibilité, sur lesquels s'appuyer pour prendre des décisions, en plus de ses efforts pour s'assurer que les employés suivent les procédures établies par la direction dans l'exécution de leurs tâches
- Le contrôle interne favorise l'amélioration de l'efficacité de la prise de décision
- L'administration prend en considération les rapports d'audit et les résultats pour faire face aux risques, problèmes, et la prise de décision.

Dans ce cadre les résultats obtenus que nous avons menés sont dans le but d'avoir une idée sur le contrôle et l'audit interne et leurs impacts sur prise de décision.

Conclusion Générale

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises.

Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer. Il aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue. Il a pour mission de décortiquer le fonctionnement de l'entreprise afin de détecter les défauts et les risques susceptibles.

Pour tenir ses objectifs, l'auditeur interne doit disposer d'une vision globale de l'entreprise et de ses métiers, ce qui nécessite de solides compétences techniques.

À la suite de mission de contrôle, l'auditeur interne envisage les changements nécessaires pour améliorer la situation si des dysfonctionnements sont constatés, même l'ensemble de ses observations est compilé dans un rapport d'audit destiné à la direction générale de l'entreprise afin d'apporter un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne. Cette activité a pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de la société.

En pratique, son rapport doit formuler des recommandations pour renforcer l'efficacité de ses processus de management des risques, de contrôle, et prise de décision pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

La prise de décision est considérée comme la fin du système d'information de l'établissement, car elle donne une synthèse complète et adéquate du contenu des informations qui confirment l'activité de l'entreprise pendant une certaine période de temps et la prise de décision dépend des résultats obtenus au cours de cette période

Tout au long de notre travail, l'audit interne nous a montré son importance et son rôle dans une entreprise, et nous a prouvé que cette fonction procure une assurance vis-à-vis des décisions prises

Afin de fournir les éléments de réponse à notre problématique «comment l'audit interne a-t-il un impact sur les décisions dans une entreprise » nous avons réalisé une enquête de terrain sur un échantillon d'entreprises situées dans la wilaya de Mostaganem. Cette enquête nous a permis de valider les hypothèses formulées qui ont servi comme un outil de pilotage en utilisant les mécanismes et les outils du rapport de l'audit interne pour délimiter les axes de notre investigation :

- L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.
- L'audit interne évalue l'efficacité du dispositif de contrôle au regard du respect des lois, règlements et procédures. L'audit interne améliore le processus du contrôle interne au sein d'une entreprise, le contrôle interne est essentiel. Celui-ci permet à l'entreprise d'optimiser la gestion de l'ensemble des procédures qu'elle a mis en œuvre pour atteindre ses objectifs. Il permet aussi de réduire les erreurs, les accidents et les risques de fraude.
- La contribution de l'audit interne à la prise de décisions au sein de « Naftal » : d'après notre visite effectuée sur le terrain de la station-service de Hassi-mameche on a constaté que le l'audit interne a un rôle efficace dans l'identification et l'évolution des risques dans le but de prendre des décisions appropriées au cœur de la société

En effet, il apporte au conseil d'administration des données indépendantes et objectives quant à l'efficacité des contrôles mis en place, pour répondre aux risques, on les identifiant et proposant des méthodes appropriés pour y faire face et évaluer l'intégrité du système de gestion des risques. Donc un système d'audit rigoureux contribue à activer le management des risques à « Naftal » et à rationaliser les décisions prises.

Suite à l'enquête que nous avons menée au niveau de l'antenne commercial de Naftal dans le but d'avoir une idée sur la fonction d'audit interne et sa contribution à la prise de décision, on distingue que l'audit interne a un impact positif sur la prise de décision

Ouvrages

- BERTIN E,(2007). « Audit interne, enjeux et pratique à l'international » édition Eyrolles, Paris, P21.
- Abdelkader (2010), p 07.
- R. B. Rudani(2013), « Principles of Management », Edition Tata McGraw Hill Education Private Limited, p 230.
- Moulai Ali,(2021). Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° : 01.Processus de décision et entreprise publique, Oran.
- Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° : 01 (2021).
- Crozier & Friedberg, (1981), l'acteur et le système p. 65
- Moulai Ali, Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° : 01 (2021). Processus de décision et entreprise publique, Oran.p :1076
- YAHIAOUI Brahim, Contribution du système d'information à la prise de décision ,Magister, BEJAIA, Université A.MIRA,2015-2016
- Khellasi reda .L'audit interne.editions houma.bouzereah.algérie.p23
- G. BENEDICT-R. MERAVEL. Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit. P 36
- KHELASSI Reda. p :32
- Jacques RENARD, Sophie NUSSBAUMER(2011), audit interne et contrôle de gestion, Eyrolles editions d'organisation, France, p :2
- Jacques RENARD, Sophie NUSSBAUMER(2011), audit interne et contrôle de gestion, Eyrolles editions d'organisation, France p :2.
- MOKHTAR BELAIBOUD, guide pratique d'audit comptable & financier, Berti éditions, Alger p: 20

- I.F.A.C.I , Bases et Pratiques courante de l'audit interne. Méthodologie, Présentation. Copyright Noel Plat Page :72
- KHELASSI Réda(2007) , l'audit interne, 2^{ème} édition, éditions Houma, Alger, p :96
- Saidji Faiz(2014), METHODOLOGIE ET CADRE DE REFERENCE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE, vol02-2014,n°2,Algérie ,p :22
- Jacques R-Sophie N, op-cit , p : 76-78
- Pierre SCHICK(2007) ,mémento d'audit interne, dunod, paris, p :9
- mémento d'audit interne p :9
- Pierre SCHIK, P :9-10-11.
- Jaques R-Sophie N, p :165.
- I.F.A.C.I Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne, synergie développement page :04.
- Pierre SHICK,p:20.
- Souzergoug Fathi, rapport de stage « découvert » ; école supérieur n d'économie Oran, Algérie 2019.
- Document interne de l'entreprise.

Sitographie

- KHODJA,M(2019). Cours 2^{ème} année LMD Gestion des entreprises, TiziOuzou. <https://www.ummtto.dz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf> consulté le 04/01/2022.
- Site internet : <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/management-et-administration-les-apports-de-henri-fayol/> consulté le 05/01/2022.

- M.KHODJA <https://www.ummtodz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf> consulté 06/01/2022.
- YAHIAOUI Brahim,(2015/2016). Contribution du système d'information à la prise de décision, magister, béjaia, Université A.MIRA,<http://www.univ-bejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/8156/Contribution%20du%20syst%C3%A8me%20d%E2%80%99information%20%C3%A0%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consulté le 06/01/2022.
- Site internet : <https://www.sherpany.com/fr/ressources/gestion-reunions/prise-de-decision/>. Consulté le 07/01/2022.
- I.F.A.C.I (2011), les métiers de l'audit et du contrôle interne, crip normes ,p3. <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/>. Consulté le 07/01/2022.
- Site internet : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Code-deontologie-version-fianle-amende-e-31052017.pdf> .Consulté le 26/02/2022
- Site internet : <https://www.iiama.li/codes-de-deontologie.html> consulté le 26/02/2022. Consulté le 26/02/2022.
- Site internet : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/15/1/160125>. Consulté le 27/02/2022
- <https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/sirghaz> . Consulté le 01/03/2022.
- <https://www.ummtodz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/03/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/15/1/160125> 16/04/2022 18 :13
- <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>18/04/2022 21 :20
- <http://www.univbejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/8156/Contribution%20du%20syst%C3%A8me%20d%E2%80%99information%20%C3%A0%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision.pdf?sequence=1&isAllowed=y> consulté le 15/04/2022 19 :20

- <https://www.economie.gouv.fr/files/fichesmethodologiques.pdf> . consulté le 04/03/2022 13:16
- https://elearningfacscg.univannaba.dz/pluginfile.php/10256/mod_resource/content/1/livre%20Th%C3%A9orie_et_pratique_de_laudit_interne.pdf . consulté le 13/03/2022 17 :56
- Audit interne et référentiel de risques <https://www.cairn.info/audit-interne-et-referentiels-de-risques--9782100819683-page-50.htm> . consulté le 18/03/2022 22 :03

Mémoires & thèses

- Eric milord.Magela Kindomba, le bon fonctionnement des entreprises publiques comme facteur du développement, Master, université de Kinshasa, Congo,2008
- BELHACHEMI Amina (2014), L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, thèse doctorat, Université de Tlemcen, p 80.

ANNEXE A

NAFTAL / SPA		État Contrôle de la Dotation										Page 1	
UNITE 822, DISTRICT COM SIDI BEL ABBES				Interface Naft GD Période 11/2021									
DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE													
SERVICE COMPTABILITE GENERALE													
GD	Dotation Initiale	Stock/P.Rev	Solde Caisse	Fact. Imp BL, Instance	Avoirs	Marge Vers.Mge 1T	Clge Ant	Dotation Calculée	DC-DI	Excedent Coulage	Ecart non tit Vol/Manq		
K2139	6 054 878.55	5 806 269.58	1 281 106.66			-1 874 352.41		6 059 120.01	4 241.46	4 242.78	-1.32		
GD SFISEF 2226 SBA				-106 031.39		952 127.57							
K2148	6 074 665.51	5 842 629.27	1 469 011.03			-2 248 813.69		6 089 019.13	14 353.62	14 355.99	-2.37		
GD BEN BADIS 2220 FS SBA				-156 300.80		1 182 493.32							
K2151	4 135 920.14	3 586 971.55	1 512 972.41			-1 968 507.15		4 141 819.26	5 899.12	5 898.83	0.29		
GD SBA 2221 FS SBA I						1 010 382.45							
K2152	6 036 686.54	5 831 207.37	702 309.72			-1 036 442.13		6 039 675.59	2 989.05	2 989.66	-0.61		
GD RAS EL MA 2222				-20 650.50		563 251.13							
K2155	4 062 863.26	4 171 449.84	510 148.24			-1 305 509.80		4 064 807.22	1 943.96	1 945.50	-1.54		
GD SBA 2223 FS SBA II				-12 355.00		701 073.94							
K2161	5 388 803.90	6 626 440.07	753 446.95	-1 025 823.89		-1 975 599.38		5 391 568.83	2 764.93	2 765.88	-0.95		
GD TELAGH 2224 FS SBA				-25 425.54		1 038 530.62							
K2162	5 475 442.34	6 198 769.12	3 230 785.75	-1 346 078.61		-4 648 975.68		5 477 545.42	2 103.08	2 104.25	-1.17		
GD SBA 2225 FS SBA III				-360 985.14		2 404 029.98							
K2163	4 168 846.83	3 339 662.30	1 356 693.36			-883 503.44		4 181 842.04	12 995.21	12 995.34	-0.13		
GD SIDI ALI BENYOUB 2227 FS SBA				-90 618.35		459 608.17							
K2164	1 584 326.26	1 478 700.17	413 171.62			-627 000.89		1 595 092.92	10 766.66	10 768.07	-1.41		
GD 2736 MOSTAGANEM						330 222.02							
K2231	4 154 981.91	4 000 018.96	890 485.25			-1 371 667.03		4 171 730.59	16 748.68	16 748.92	-0.24		
GD 2735 MOSTA.				-72 365.00		725 258.41							
K2250	5 315 239.44	5 093 533.12	1 547 138.28			-2 497 416.47		5 316 087.60	848.16	848.56	-0.40		
GD 2726 MOSTA.				-84 993.58		1 257 826.25							
K2252	4 196 582.96	1 651 533.37	2 828 918.36			-569 661.93		4 198 825.26	2 242.30	2 242.29	0.00		
GD 2728 MOSTA.				-10 413.50		298 448.96							
K2253	4 417 380.53	5 435 923.19	912 701.99	-932 809.80		-1 938 833.68		4 433 328.80	15 948.27	15 949.58	-1.31		
GD ZAHANA 2925 FS				-58 575.00		1 014 922.10							

NAFTAL / SPA		Etat Contrôle de la Dotation										Page 2
UNITE 822, DISTRICT COM SIDI BEL ABBES												
DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE												
SERVICE COMPTABILITE GENERALE												
GD	Dotation Initiale	Stock/P.Rev	Solde Caisse	Fact, Imp BL, Instance	Avoirs	Marge Vers.Mge 1T	Ctge Ant	Dotation Calculée	DC-DI	Excedent Coulage	Ecart non trt Vol/Manq	
MASCARA												
K2254	4 305 580.20	4 803 506.29	538 819.27			-2 042 770.79		4 325 972.93	20 392.73	20 397.22	-4.48	
GD 2729 MOSTA.					-54 062.75	1 080 480.91						
K2255	5 976 954.63	5 473 422.58	2 672 012.40			-4 330 884.49		5 985 568.79	8 614.16	8 614.20	-0.04	
GD 2730 MOSTA.					-100 117.33	2 271 135.62						
K2256	3 893 326.06	4 070 876.22	759 819.61			-1 919 101.53		3 902 503.37	9 177.31	9 179.63	-2.32	
GD 2731 MOSTA.						990 909.07						
K2257	4 016 997.40	4 050 575.86	786 769.17			-1 361 938.89		4 019 310.54	2 313.14	2 688.24	-375.10	
GD 2732 MOSTA.					-30 887.50	574 791.90						
K2258	3 864 883.41	1 050 848.82	3 152 282.72			-669 239.98		3 864 883.40	-0.01		-0.01	
GD 2733 MOSTA.						330 991.84						
K2263	2 345 392.47		2 066 825.17		278 575.13			2 345 400.30	7.83		7.83	
GD R2228 SIDI BEL ABBES VILLE												
K2264	6 656 639.45	7 018 837.89	360 740.57			-1 750 452.27		6 669 885.56	13 246.11	13 246.15	-0.04	
GD R2229 SIDI YAGHOUB NORD - SBA						1 040 759.37						
K2265	6 814 282.45	6 171 944.32	1 530 879.27			-1 877 228.94		6 827 123.79	12 841.34	12 841.84	-0.49	
GD R2230 SIDI YAGHOUB SUD - SBA					-22 150.00	1 023 679.14						
K2270	6 961 173.58	6 714 261.54	1 801 134.63			-3 156 610.43		7 029 825.89	68 652.31	68 653.45	-1.14	
GD R2231 TESSALA NORD						1 671 040.16						
K2271	6 629 117.83	7 317 030.19	780 836.29			-3 028 613.65		6 658 976.41	29 858.58	29 858.65	-0.07	
GD R2232 TESSALA SUD						1 589 723.58						

NAFTAL / SPA		Etat Contrôle de la Dotation										Page 3
UNITE 822, DISTRICT COM SIDI BEL ABBES												
DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE												
SERVICE COMPTABILITE GENERALE												
GD	Dotation Initiale	Stock/P.Rev	Solde Caisse	Fact, Imp BL, Instance	Avoirs	Marge Vers.Mge 1T	Ctge Ant	Dotation Calculée	DC-DI	Excedent Coulage	Ecart non trt Vol/Manq	
D.Initial : 112 530 965.65								Dotation Calculée : 112 789 913.66				
Stock : 41 543 231.48				Avoir : 278 575.13				DC-DI : 258 948.01				
Caisse : 31 859 008.72				Marge Versée : -43 083 124.65				Excédent : 259 335.02				
Fact, Imp : -3 304 712.30				Marge Versée : 22 511 686.51				Coulage : 0.00				
BL : -1 205 931.38				Coulage Antérieur : 0.00				Ecart NT : -387.02				
											Vol/Manq : 0.00	

الملخص

تقوم المؤسسة الاقتصادية بإعطاء أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها وهذا ما يجعل الاهتمام بالتدقيق الداخلي في تزايد مستمر لأثره و دوره الفعال في فحص وتقييم الجوانب المالية والغير مالية و الحد من الأخطاء و الانحرافات في المؤسسة و أخذها بعين الاعتبار.

حيث وفرت لها كافة الوسائل لإنجاحها، نظرا لأهميتها في مراقبة التسيير والتوجيه، في معظم الأحيان يصل الحد إلى التقويم بمساعدة المسير حيث تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية التي تساعد على التحكم في إدارتها بشكل فعال فتسعى دائما إلى أنظمة رقابية تؤهلها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و للمراجعة الداخلية دورا كبيرا في عملية صنع القرارات بمختلف أنواعها و أساليبها.

تهدف دراستنا إلى معرفة تأثير التدقيق الداخلي على اتخاذ القرار في المؤسسة حيث تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة نافطال لولاية مستغانم لنتمكن من تحقيق أهداف الدراسة و اختبار صحة الفرضيات في دراسة ميدانية. لخصت الدراسة أن التدقيق الداخلي أداة فعالة تساهم في اتخاذ القرار الملائم في المؤسسة حيث يتضح دوره في إضفاء المصداقية للمعلومات والبيانات التي يمكن الاعتماد عليها و الوثوق بها في اتخاذ القرارات

الكلمات المفتاحية

التدقيق الداخلي, اتخاذ القرار, المؤسسة , المراجعة الداخلية