

UNIVERSITE D'ORAN Es-Senia

Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion, et Sciences Commerciales

---

**MEMOIRE DE MAGISTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

**Option : Audit contrôle comptabilité**

**THEME**

**L'AUDIT ET LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE  
CONTROLE DE GESTION**

**Présenté et soutenu par :**

**M<sup>me</sup> DJAGHDANE Fatima**

**Encadré par :**

**CHOUAME Bouchama**

**Jury:**

Président :

Rapporteur :

Examineurs :

**Année Universitaire**

**2008**

**INTRODUCTION 01**

**CHAPITRE I. LE SYSTEME D'INFORMATION**

**Introduction 05**

**SECTION I. L'information 07**

1. Définition de l'information 07

2. L'utilisation de l'information 08

2-1. L'information, un support des processus de gestion 08

2-2. L'information, un instrument de communication dans l'entreprise 08

2-3. L'information, un support de connaissance individuelle 09

2-4. L'information un instrument de liaison avec l'environnement 09

3. Les caractères et les différents types d'information 09

3-1. L'information technique 10

3-2. L'information économique 10

3-3. L'information Personnelle 10

4. La qualité de l'information 10

4-1. La disponibilité 11

4-2. La fiabilité 11

4-3. Les pertinences 11

5. Les trois niveaux de l'information 11

6. L'information dans l'entreprise 12

**SECTION II. Le système d'information dans l'entreprise**

1. L'entreprise approche systémique 12

2. La fiabilité du système d'information 14

2-1. Information / décision 14

2-2. Information / contrôle 14

2-3. Information / coordination 18

3. Les fonctions du système d'information 15

3-1. La saisie 15

3-2. La collecte 15

3-3. Le traitement 16

3-4. La diffusion 16

4. Le système d'information a la fin de Management 16

4-1. Le Management en trois phases 16

4-2. Le système d'information de gestion (SIG) 17

généraux	17
tique	17
5-2. Le système d'information sur le personnel	18
6. Le système interactif d'aide à la décision (SIAD)	18
6-1. Définition du SIAD	18
6-2. Les fonction du SIAD	18

### **SECTION III. Le système d'information comptable**

1. La fonction financière et comptable	20
2. La gestion financière	20
2-1. Les budgets	20
2-2. La gestion comptable	21
3. Le système d'information comptable	21
3-1. Collecte de l'information	22
3-2. Saisie de l'information	22
3-3. Traitement de l'information	22
3-4. Diffusion de l'information	22
Conclusion	23

## **CHAPITRE II : L'AUDIT**

<b>Introduction</b>	<b>24</b>
---------------------	-----------

### **SECTION 1. L'historique et définition de l'audit**

1. L'historique de l'audit	25
1-1. Historique de l'audit aux USA	25
1-2. Historique du commissariat aux comptes en France	26
1-3. Le commissariat aux comptes en Algérie	27
2. Définition	28

### **SECTION II : Audit financier, audit opérationnel**

1. L'audit financier	<b>30</b>
2. L'audit opérationnel	<b>30</b>
3. Objectifs de l'audit comptable et financier	<b>31</b>
4. Analyse du contrôle interne et des procédures appliquées dans l'entreprise	<b>33</b>
4-1. Contrôle des actifs	<b>33</b>
4-2. Enregistrement comptable correct de toutes opérations afférentes à l'exercice	<b>34</b>
4-3. Identification et imputation correcte des produits et charges relatives à d'autres exercices	<b>35</b>
4-4. Détection des irrégularités, omissions ou erreurs	<b>35</b>
5. Les Normes de révision comptable généralement reconnues	<b>35</b>
6. Principes comptables généralement admis ou reconnus	<b>35</b>
<b>SECTION III : Le Contrôle interne dans l'entreprise, élément indicateur indispensable à la fonction d'audit</b>	
1. Appréciation et évaluation de l'organisation dans l'entreprise	<b>44</b>
2. Diagnostic et évaluation des procédures	<b>44</b>
3. Définition de l'audit opérationnel	<b>45</b>
3-1. Management des organisations	<b>46</b>
3-2. Le domaine de l'audit opérationnel	<b>49</b>
4- La comparaison entre l'audit financier et l'audit opérationnel	<b>50</b>
<b>CHAPITRE III. LE DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE</b>	
<b>Introduction</b>	<b>52</b>
<b>SECTION I. Le contrôle interne</b>	
1. Définitions du contrôle interne	<b>53</b>
2. L'objectif du contrôle interne	<b>54</b>
3. Les éléments du contrôle interne	<b>54</b>
3.1. L'environnement du contrôle	<b>54</b>
3-2. L'évaluation des risques	<b>54</b>
3-3. Les activités de contrôle	<b>55</b>
3-4. L'information et communication	<b>55</b>
3-5. Le pilotage	<b>55</b>
4. Les dispositifs du contrôle interne	<b>55</b>
4.1. Les préalables du contrôle interne	<b>55</b>
4.2. Les composants du contrôle interne	<b>56</b>

- |                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 1. Phase 1. L'ordre de mission | <b>57</b> |
| 2. Phase2. Le plan d'approche  | <b>59</b> |

### **SECTION III. La méthode FRAP**

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Définition  | <b>63</b> |
| 2. Principe  | <b>63</b> |
| 3. L'application de La méthode FRAP  | <b>64</b> |
| 3-2. La phase de conclusion  | <b>64</b> |
| 3-3. La communication des conclusions et des recommandations doit recourir à la forme orale et a la forme écrite | <b>66</b> |
| 4- Le contenu du rapport   | <b>68</b> |
| 4-1. Le plan   | <b>68</b> |
| 4-2. L'introduction  | <b>68</b> |
| 4-3. Le développement  | <b>68</b> |
| 4-4. Les recommandations   | <b>69</b> |
| 5. Le suivi des recommandations  | <b>72</b> |

<b>Conclusion</b>	<b>76</b>
-------------------	-----------

## **CHAPITRE VI. LE CONTROLE DE GESTION**

<b>Introduction</b>	<b>78</b>
---------------------	-----------

### **SECTION I. Le contrôle de gestion (définition et rôle)**

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. La définition du contrôle de gestion                               | <b>80</b> |
| 2. La fonction de contrôle  | <b>80</b> |
| 3. Le rôle du contrôleur de gestion                                   | <b>81</b> |
| 4. Le besoin en contrôle de gestion                                   | <b>81</b> |
| 4-1. Les pations de PME   | <b>82</b> |
| 4-2. Les cadres opérationnels des entreprises et leurs collaborateurs | <b>83</b> |
| 4-3. Les cadres de la direction                                       | <b>84</b> |

### **SECTION II : Perversion et mise en place du contrôle de gestion**

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. Les perversions du contrôle de gestion | <b>85</b> |
| 1.1. Les visions pessimistes              | <b>85</b> |
| 1.2. Les visions optimistes               | <b>86</b> |
| 2. Les objectifs du contrôle de gestion   | <b>87</b> |

du contrôle de gestion	<b>88</b>
du système d'information	<b>90</b>
<b>Conclusion</b>	<b>92</b>
<b>CHAPITRE V. ETUDE DE CAS</b>	
<b>Introduction</b>	<b>93</b>
SECTION I : L'entreprise SONATRACH	
1. Présentation de SONATRACH	<b>94</b>
2. Présentation de l'activité aval	<b>98</b>
<b>SECTION II : Des généralités sur le contrat</b>	
1. Définition générale du contrat	<b>101</b>
2. Les conditions de formation d'un contrat de vente	<b>102</b>
<b>SECTION III : Le processus de passation des contrats SONATRACH entre l'ancienne et la nouvelle procédure</b>	
1. Rappel de l'ancienne procédure	<b>105</b>
2. Principes édictés par la nouvelle procédure	<b>105</b>
3. Comité d'évaluation des offres (CEO)	<b>107</b>
4. Commission d'ouverture des plis	<b>108</b>
5. L'étape technique	<b>108</b>
6. Présentation de l'étape	<b>109</b>
SECTION III. L'étape commerciale	
1. Réception et ouverture des plis des offres commerciales	<b>111</b>
2. Examen et comparaison des offres commerciales	<b>112</b>
3. Classement, Désignation du soumissionnaire et Attribution du marché	<b>112</b>
4. Le contrat est formé durant l'étape commerciale	<b>113</b>
5. Conclusion et signature du contrat	<b>114</b>
6. Notification d'attribution du marché	<b>114</b>

## de la procédure de passation des marchés (cas du complexe gl2/z)

1. Présentation du complexe GL2Z	116
2. Etat des lieux des stocks	117
3. La composition des stocks GL2Z années 2005 – 2006	118
4. Présentation par APR du diagnostic approvisionnement LQS sur la période de 1995 et 2005	124
5. Application de la A 408	125
<b>CONCLUSION</b>	<b>126</b>
<b>Bibliographi</b>	

## INTRODUCTION

L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physique, financiers, pour extraire, transformer, transporter, distribuer des richesses ou produire des services.

Gérer une entreprise c'est la conduire vers les objectifs qui ont été assignés dans le cadre d'une politique concertée, en faisant mettre en œuvre par les responsables les ressources qui leur sont confiées.

Mais comment peut-on être en mesure de dire que les moyens dont on dispose vont nous permettre de réaliser les objectifs ?

La multitude des actions dans l'entreprise, qui constitue la vie même de cette dernière, représente un ensemble complexe que l'on peut essayer de schématiser en termes d'objectifs et en moyens.

On peut entendre par objectifs tout ou partie des buts de l'entreprise (rentabilité, part du marché...) et par moyens les hommes, capitaux, machines... que l'entreprise a ou peut rechercher à obtenir.

Tout acte relatif aux objectifs de l'entreprise, et corrélativement aux moyens nécessaires à leur réalisation peut être qualifié d'acte de direction ex : lancement d'un nouveau produit.

Mais si l'acte consiste pour un responsable à adapter les moyens mis à sa disposition pour atteindre l'objectif qui lui a été confié là on est entrain de parler de gestion.

On peut dire que l'action de gestion est intermédiaire entre l'action de direction qui a un pouvoir sur les objectifs et sur les moyens et l'action d'exécution qui n'a pouvoir ni sur les objectifs ni sur les moyens. L'action de gestion apparait comme l'utilisation optimale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés.



re le pourquoi de l'entreprise en général limité dans l'opérationnel on doit s'étaler à faire naître une culture d'audit et de contrôle interne.

Tout gestionnaire se demande si les actions de son entreprise sont efficaces à partir des questions classiques :

Que faisons-nous ?

Le faisons nous bien ?

Pourrions-nous mieux faire ?

L'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer.

L'activité d'audit aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique les processus de management en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

**La finalité de ce travail de recherche est de voir comment l'audit peut contribuer à l'efficacité globale de l'entreprise ?**

L'audit se propose par des divers diagnostics, d'accroître la qualité des services rendus, d'en minimiser les coûts, de préparer les changements et d'améliorer ainsi l'efficacité à la fois des fonctions et de l'entreprise toute entière.

Dans ce cadre, une étude à a été mené au sein de l'entreprise SONATRACH dont le but est de concrétiser l'apport de l'audit autant qu'outil de gestion dans le bon fonctionnement de l'activité approvisionnement centré sur le dispositif de passation des marchés édictés par la procédure A 408 R15 (décision N° 197/dg du 12/10/2004) .

Le système de passation des marchés doit se conformer aux dispositions des lois nationales et internationales en vigueur dans le but d'éviter tous litiges possibles qui entraîneraient l'entreprise dans des batailles juridiques interminables et souvent infructueuses.

Le processus de passation des marchés implique la conclusion de contrats qui une fois formés feront naître des obligations synallagmatiques. Dès lors, il sera pratiquement impossible de revenir sur cet engagement sans risque d'engendrer la responsabilité contractuelle des parties.

Le plus important est de savoir à quel moment précis le contrat est-il formé durant le processus de passation des marchés éditée par la décision A 408 R15 (décision N° 197/dg du 12/10/2004)

L'audit sous certaines conditions, permet de mieux apprécier sa contribution à l'efficacité globale de l'entreprise et de dissiper ainsi un certain nombre de confusion régnante dans ce domaine dont la plus importante concerne la notion d'efficacité souvent confondu avec celle d'efficience.

Pour pouvoir répondre à ces préoccupations, le travail s'est déroulé de la manière suivante :

Chapitre I traite le système d'information du fait que la base de toute gestion est l'information-

Tout travail portant sur l'audit doit commencer par définir l'audit au sens propre du mot tel est l'objet du deuxième chapitre.

Le troisième chapitre porte sur la conduite d'une mission d'audit interne qui présente la progression cohérente des actions de l'auditeur interne tout au long de sa mission, les outils qu'il doit mettre en œuvre pour lancer sa mission et comment conclure, présenter et suivre l'application de ces recommandations.

le contrôle de gestion qui signifie  
orçant de prévoir les événements pour s'y  
préparer et s'adapter à une situation évolutive.

Dans ce chapitre nous allons voir Comment on mettre en place un  
système de contrôle de gestion Et comment le faire fonctionner.

Afin de concrétiser tout ce qui précède, une étude de cas a été  
effectué au sein de l'entreprise SONATRACH activité Aval ( à Oran),  
qui traite la procédure de passation des marchés instauré au sein de  
l'entreprise dont l'objet est l'identification des problèmes et faire  
ressortir les dysfonctionnements pour essayer de remédier à ces  
défauts, vu que la recherche d'une rentabilité maximum de nos  
installations de production à moindre coût sont les maîtres mots des  
managers actuels.

La gestion, science des choix et de l'action, consiste à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider à la prise de décision.

Dans son acception actuelle, la gestion (traduction du terme management) regroupe deux dimensions : la gestion stratégique et la gestion opérationnelle.

Dans ce contexte complexe et incertain, les variables à gérer comme levier des décisions se multiplient et s'influencent réciproquement, parfois de manière contradictoire, ainsi le gestionnaire doit piloter la qualité tout en minimisant les coûts, et réduire les délais tout en distribuant des produits et des services sur un espace plus grand.

La gestion de l'entreprise nécessite des informations sur l'environnement extérieur et sur le fonctionnement interne.


Le concept du système d'information est implicite dans tout les aspects de la gestion, chaque branche de la gestion décrit des systèmes d'information spécifique, les questions qui se posent :

Pourquoi l'entreprise à besoin d'information ?

Un système d'information est un ensemble de ressources à gérer : comment l'utiliser, l'organiser, le contrôler ?

Face à ce besoin d'information inhérent au fonctionnement de l'entreprise « J-L. PEAUCELLE » identifie les trois finalités essentielles d'un système d'information :

- Contrôle : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les données passées.



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ation

ormation doit permettre de suivre les actions

- Décisions : le système d'information traite des données prévisionnelles pour aider à préparer le futur.

## 1-Définition de l'information :

Le mot latin « informare » veut dire « mettre en forme » l'information représente des données qui changent de forme pour être plus significative pour la personne qui les reçoit.

Présentation de quelque définition de l'information :

- 1- définition proposée par **D.MC KAY** « l'information est ce qui forme ou qui transforme une représentation »...<sup>(1)</sup>
- 2- L'information dans l'entreprise est le rassemblement, la mise en forme et la diffusion des renseignements techniques, économiques et sociaux qu'il est nécessaire, utile ou opportun de porter la connaissance de tout ou partie du personnel pour permettre à chacun de mieux voir l'entreprise, de s'y mieux situer, d'améliorer son action et de l'aider à prévoir l'avenir ».<sup>(2)</sup> (**DUGNE MAC CARTHY**).

On résulte que : l'information considérée le plus souvent par rapport aux besoins humains, désigne le contenu des échanges de l'homme avec son environnement pour faciliter son adaptation.

L'information constitue avec les hommes, les équipements et les capitaux une ressource essentielle de l'entreprise.

Dès lors l'information devient signifiante : elle va pouvoir faire l'objet de traitement logique, d'interprétation, permettre des décisions et des actions.

---

(1) « les systèmes d'informations dans l'organisation » page 14

(2) « économie d'entreprise » page 30

selon **H.Simon**, l'information dans l'entreprise, englobe quatre grandes catégories d'utilisation : <sup>(3)</sup>

- Elle est une mesure de résultats.
- Elle attire l'attention sur d'éventuels problèmes.
- Elle permet l'analyse d'une structure et la dynamique d'un système.
- Elle fixe les paramètres de la situation présente de l'entreprise.

**M.Chokron et R. Reix** proposent quatre usages de l'information <sup>(4)</sup> :

- l'information est un instrument de communication.
- L'information est un instrument de support et de coordination des processus de gestion.
- L'information est un support de connaissance individuelle.
- L'information est un instrument de liaison avec l'environnement.

### 2-1- Information, un support des processus de gestion :

« un processus de gestion est un ensemble d'activités et de décision combinées pour produire les résultats souhaités par l'entreprise »

Dans l'entreprise il existe des différents processus (approvisionnement, gestion des commandes des clients....) et toutes ces opérations utilisent des informations pour être exécutées.

### 2-2 l'information, un instrument de communication dans l'entreprise :

La coordination entre les différents membres de l'entreprise doit être assurée par des échanges d'information.

---

(3) « le nouveau management page 118

(4) « système d'information et management des entreprise » page 07

### 2-3 l'information, un support de connaissance individuelle :

La capacité cognitive de l'entreprise est d'abord celles des individus qui la composent, l'innovation quasi-permanente rend nécessaire le développement de cette connaissance.

### 2-4- l'information un instrument de liaison avec l'environnement :

Les trois usages de l'information que nous venons de décrire ont un caractère interne, ce quatrième usage est lié à l'environnement, peut être utilisé par l'entreprise pour améliorer sa compétitivité.

## **3- Les caractères et différents types d'information :**

Toute information doit avoir des caractères qui permettent de la définir et d'évaluer la qualité, c'est-à-dire le coût et l'utilité.

### Forme :

- Qualité globale de l'information,
- Intelligibilité : facilité de compréhension,
- Pertinence : utilité par rapport au besoin,
- Fiabilité : quelle assurance de validité.

### Délais :

- Age : de quand date l'information,
- Durée de vie : temps de fiabilité et de pertinence,
- Vitesse d'accès/réponse : temps pour obtenir l'information,

### Lieux :

- Conditions physiques d'accès : mots technique d'utilisation
- Condition juridique d'accès : accès pour tous ou réservé à certains.

Les différentes informations existantes dans l'entreprise sont :

- Information technique.
- Information économique.
- Information personnelle.



Cette information est relative aux consignes de travail et aux procédures d'exécution des travaux. En général cette information n'est pas négligée car elle conditionne l'exécution immédiate du travail, c'est en quelque sorte une information professionnellement obligatoire. A cet effet, chaque responsable doit prévoir l'organisation de son secteur, de telle sorte que chacun puisse avoir, rapidement, les informations exactes qui lui sont nécessaires pour exécuter son travail.

### 3-2 Information économique :

Elle recouvre la communication d'éléments extrêmement variés, selon leur nature propre et la périodicité avec laquelle ils se produisent :

- Les éléments connus avec une périodicité régulière et prévue ; ce sont qui reflètent la situation de l'entreprise à un moment donné : bilan, tableau des comptes de résultats,... Et dont l'examen permet d'établir un diagnostic de l'entreprise et des projections pour le futur.
- Les éléments survenant avec une périodicité irrégulière :  
La caractéristique principale de ces événements est que leurs arrivés peut et même doit être envisagée dans le cadre d'une saine prévision à long terme.  
Ces événements se placent généralement dans le cadre de préoccupations stratégiques ou tactiques.

### 3-3 Information Personnelle :

Elle recouvre tous les échanges qui doivent s'établir dans une structure ou les membres sont amenés à travailler côté. Ces échanges font partie des relations humaines.

## **4- La qualité de l'information :**

Comme l'information est nécessaire pour l'entreprise, elle doit surmonter ces trois principales qualités :

Les informations nécessaires ne sont pas à la portée de la main donc il faut faire en sorte que la bonne information arrive au bon moment et au bon endroit.

## -2 La fiabilité :

L'information doit être complète, précise et exacte, c'est lié à la manière dont cette information est arrivée à notre niveau, et la méthode utilisée pour transformer les données en informations.

## 4-3 Les pertinences :

Une information pertinente est celle qu'il faut connaître pour un problème donné.

Les caractères de l'information permettent aussi d'en évaluer sa qualité c'est-à-dire le coût et l'utilité, ces caractères sont : la forme, le délai (la durée de la vie de l'information), le lieu, et le contenu.

## **5- les trois niveaux de l'information :**

W.Weaver distingue trois niveaux dans la communication (par là dans l'information) se pose un certain nombre de questions, qu'il regroupe de trois problèmes principaux et qu'il considère hiérarchisés les désignant sous la dénomination de niveaux : <sup>(5)</sup>

- Niveau A : celui du problème technique  
Lors de la transmission d'informations, avec quelle précision les symboles utilisés sont-ils transmis ?
- Niveau B : celui du problème sémantique  
En communiquant, les intéressés veulent transmettre une information déterminée.  
Avec quelle précision les symboles transmis apportent- ils la signification dérivée ?
- Niveau C : celui du problème de l'utilité.  
L'information transmise à telle en pour conséquence de motiver le destinataire dans les sens désiré ?

---

(5) « Mise en place des systèmes d'information » page 14

## 6- l'information dans l'entreprise :

Parmi les multitudes d'information qui existent au sein de l'entreprise, on peut citer 04 sortes d'informations :

- 1- l'information opérationnelle : c'est celle qui est nécessaire, techniquement, à l'exécution du travail.
- 2- L'information motivationnelle : c'est l'information qui soutient la motivation au travail.
- 3- L'information promotionnelle : elle comprend aussi bien les informations sur la promotion interne (catégories de salaires, plan de carrière...) que la formation et le perfectionnement professionnels.
- 4- Information générale sur les organismes internes et externe qui intéressent les travailleurs.

## ***SECTION II : LE SYSTEME D'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE:***

### **1- l'entreprise approche systémique :**

pour F.Perrous « l'entreprise combine les facteurs de la production en vue d'obtenir un produit qu'elle écoule sur le marché ».<sup>(6)</sup>

D'après l'approche systémique, l'entreprise est considérée comme un système composé de sous système en interaction.

L'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé de sous systèmes en interaction :

- 1- l'entreprise est un système : comme tout système, elle comporte :
  - une structure composée d'éléments matériels (locaux), incorporels (fond de commerce), et humains (personnel).
  - un réseau de flux, physique, financières, et d'information reliant ses Différents éléments.

---

(6) Dictionnaire économique et social, page 159

finalisé : elle à des buts précis, des objectifs propres (maximisation de profit, croissance).

- 3- L'entreprise est un système régulé, elle s'adapte en permanence pour atteindre les objectifs fixés, par autorégulation ou en raison de l'existence d'organes de commande (direction).
- 4- L'entreprise est composée de sous système en interaction, parmi les multiples sous-systèmes de l'entreprise, on distingue :

- le système d'information : ensemble de moyens et de procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.
- le système de décision : ensemble de tous les éléments (personnel, Procédures...) qui interviennent dans un processus de décision.
- le système opérationnel : système de production, système de gestion du Personnel....

#### 1-1- l'entreprise ensemble de sous-système :

Il n'existe pas de liste exhaustive de sous-système, néanmoins, certaines grandes décompositions sont fréquemment utilisées :

A- Les sous-systèmes identifiés par les flux qui circulent : selon les différents types de flux échangés, on peut identifier trois sous systèmes :

- le sous-système physique : gère les flux réels (ou de matière).
- Le sous-système financier : gère les flux de capitaux.
- Le sous-système de gestion : traite les flux d'information.

B- Les sous-systèmes basés sur les fonctions : cette classification est fondée sur un critère fonctionnel, ce qui conduit à distinguer :

- le sous-système d'approvisionnement.
- Le sous-système de production.
- Le sous-système de commercialisation

C - le système logistique (opérationnel) : comme le système de production, le Système financier, le système de gestion du personnel...

D- Le système de management (de gestion, de décision, de pilotage) ensemble

es moyens, qui une fois appliqué au système  
e les objectifs de l'entreprise.

E- le système d'information (informationnel) : son rôle est d'assurer la liaison entre les deux précédents systèmes.

On résume que les différents sous-systèmes de l'entreprise ne sont pas isolés les uns des autres, certains éléments du système de l'entreprise peuvent appartenir à plusieurs sous-systèmes. Les sous-systèmes du système d'information de l'entreprise sont reliés entre eux par un réseau de flux (flux matériel, flux d'information, flux monétaires) qui assurent leur couplage et coordonnent leur action.

## **2- La fiabilité du système d'information :**

D'après J.L. PEAUCELLE, il est possible d'identifier trois finalités principales du système d'information : Analyse des décisions de contrôle et de coordination des différents sous-systèmes. <sup>(7)</sup>

### 2-1- Information décision :

Le système d'information permet d'automatiser un certain nombre de décisions qui se traduisent par des actions appropriées, il met aussi à la disposition des décideurs les éléments nécessaires à la prise de décision et permet d'étudier les conséquences prévisibles de celle-ci, il possède donc une finalité d'aide à la décision.

### 2-2- Information / contrôle :

Le système d'information doit être la mémoire de l'entreprise en traitant les informations concernant son passé. Cet historique des situations permet un contrôle de l'évolution de l'entreprise en détectant les situations anormales (Ex : de système comptabilité générale, comptabilité analytique).

Les délais d'obtention de l'information ont alors relativement moins d'importance que l'exactitude de ces informations. Donc toute saisie de données doit faire l'objet d'un contrôle rigoureux.

---

(7) « A quoi servent les systèmes d'information » page 139

Le système d'information doit également traiter les informations concernant le présent de l'entreprise afin de coordonner l'action des différents sous-systèmes (il permet d'ajuster les actions des diverses fonctions de l'entreprise).

### **3 Les fonctions du système d'information :**

#### 3-1 La saisie :

L'information qui découle d'un événement, est notée, enregistrée sur un support qui en permet la conservation en vue d'une utilisation ultérieure.

La saisie, appelée aussi fonction d'alimentation du système, est une opération qui consiste à entrer des données dans le système d'information et pour être efficace elle doit être le plus prêt possible de la source détecté, suppose l'existence de capteurs (le système d'écoute interne et le système d'écoute externe). Les capteurs peuvent être homme ou machines.

Dans l'entreprise, il s'agit aussi de déterminer les besoins en informations évoluent dans le temps d'un utilisateur à l'autre et que les premiers résultats fournis par le système d'information font maître d'autres besoins.

#### 3-2 La collecte :

La saisie des données est effectuée pour chaque événement élémentaire, à l'instant et au lieu où il se produit. Ces données ainsi saisies doivent être regroupées par une opération de collecte appelée aussi opération de mémorisation. Cette fonction correspond à la capacité du système à stocker de manière durable et stable les informations, améliorées par l'évolution technologique de l'informatique qui permet de stocker de plus en plus de données, dans des fichiers ou base de données.

### 3-3 Le traitement :

Concerne toutes les opérations de transformation des informations : classement, calcul, ventilations, regroupement.....

Le traitement transforme, par des opérations de tri, de classement ou de calcul, des données brut en l'état, en formation utilisable par l'entreprise, il peut être manuel ou information.

### 3-4- La diffusion :

Après traitement, les informations résultantes doivent être mises à la disposition des utilisateurs ceci implique une édition sur un support approprié (un imprimé, un rapport) et une transmission.

Cette étape est très importante parce que les informations n'étant pas nécessairement utilisées la ou elles sont produites, le système d'information doit assurer leurs circulation dans l'entreprise qui peut être ascendante, descendante ou horizontale.

## **4- le système d'information a la fin de Management :**

### **Définition :**

On appelle le système d'information de gestion « les systèmes d'informations conçus pour fournir aux gestionnaires l'information et l'appui dont ils ont besoin dans la prise de décision ».

Pour comprendre le rôle que le système d'information ( SIG) joue dans le fonctionnement des entreprises, il faut rappeler ce qu'est l'action, ce qu'est la décision ( ce qu'est la gestion), quel rôle y joue l'information.

A l'origine et en produit de toute action, en préparation et en résultante de toute décision, l'information apparaît comme un élément essentiel du fonctionnement de toute entreprise.

### 4-1 Le Management en trois phases :

L'analyse du déroulement de l'activité d'une organisation peut conduire à distinguer trois phases :



- F- Une phase planification ayant pour rôle de préparer l'action en définissant les buts, établissant des règles de fonctionnement, programme,.....
- G- Une phase d'exécution pendant la quelle l'organisation produit, travaille pour la réalisation de son objet, de sa fonction.
- H- Une phase contrôle visant à s'assurer que les actions accomplies concernent bien à atteindre les buts fixés.

#### 4-2 Le système d'information de gestion (SIG) :

Tout organisme possède un ou plusieurs systèmes d'information qui sont susceptibles de fournir des renseignements à divers paliers organisationnels. Ces systèmes sont utilisés depuis toujours et ont pour but de recueillir au cours des opérations de l'organisme, des données qui seront utilisés à la préparation de rapports rédigés pour répondre aux besoins de la gestion.

L'expression « Management information system » (MIS) est traduite en français par « système d'information aux fins de gestion » (SIG) est un concept « de gestion d'organisation qui exploite le besoin de la technologie des ordinateurs et qui utilise les données et informations disponibles dans un organisme ».<sup>9</sup>

#### **5- Les systèmes d'informations généraux :**

L. Rigaud a cité dans son ouvrage trois types de système d'informations généraux <sup>11</sup> :

##### 5-1- Le système d'information logistique :

Il est concerné par l'ensemble des informations relatives aux flux physiques des marchandises au sein d'une entreprise. Ces flux se manifestent par l'entrée des matières premières, l'évolution des encours, la production, l'expédition, le stockage de marchandise de toute nature.

---

(9) « ROLAND Hurtubise, à la recherche du SIG » page 07

(10) « L.Rigand, la mise en place des systèmes d'information » page 178



gistique est décomposable en un nombre varié  
s nous pouvons citer :

- Le système d'information de planification (ou de programmation) de la production.
- Le système d'information de contrôle des stocks.
- Le système d'information des achats (ou des approvisionnements).
- Le système d'information sur la distribution....

5-2 le système d'information sur le personnel (SI pour la gestion des ressources humaines) :

Il est constitué par les flux d'information concernant les personnes travaillant dans l'entreprise. Toutes les entreprises conservent de nombreuses informations en relation avec leurs employés, d'une part pour répondre aux obligations légales (obligations de la sécurité sociale de la fiscalité,...) et d'autre part pour assurer au mieux les fonctions d'encadrement et commandement.

Le système d'information sur le personnel peut être décomposé en un certain nombre de sous-système :

- Système d'information sur le recrutement, la politique d'emploi.
- Système pour la formation et le perfectionnement des personnes, l'affectation, la rémunération.

## **6- Le système interactif d'aide à la décision (SIAD) :**

### 6-1 Définition du SIAD :

Un SIAD est un « système d'information informatisé qui utilise des connaissances dans un domaine d'application pour aider un décideur à résoudre un problème mal structuré ».

Un SIAD est un système d'information spécialement conçu pour traiter l'information impliquée dans un processus de décision.

### 6-2 Les fonction du SIAD :

Un SIAD sera utilisé par un décideur pour accomplir une ou plusieurs fonctions telles que :

- Accéder à l'information pertinente et permettre un contrôle de ces accès.
- Structurer l'information sous forme de modèles :



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ation  
es.

- - Permettre la description et l'analyse de l'information de base avec outils statistiques.

- Conserver et gérer les objectifs du système : concepts, présentations de l'information, modèles.

- Permettre la manipulation de ces objets dans une optique d'assistance à la prise de décision : génération d'alternatives, analyse d'impact et de sensibilité, introduction de l'incertitude.

## **1 - La fonction financière et comptable :**

Les structures financières comptables doivent réaliser des activités fonctionnelles (planification, coordination, contrôle, assistance) et opérationnels (exécution et enregistrement des mouvements financiers et des valeurs).

Les activités de la direction financière et comptable son :

- **La planification** : fixer un objectif financier et élaborer les programmes et budgets.
- **La coordination** : prendre les décisions nécessaires à la réalisation des programmes et coordonner les activités.
- **Le contrôle** : s'assurer de la réalisation des programmes. Les décisions des Managers des entreprises sont relatives à l'acquisition et à la disposition des ressources, aux dépenses et aux résultats.

Chaque décision a un impact financier, ces impacts sont enregistrés et forment le système comptable de l'entreprise. A la fin de l'exercice, ces enregistrements apparaissent sous la forme de deux documents principaux :

Le bilan et le tableau des comptes des résultats (**TCR**).

## **2- La gestion financière :**

Les besoins financiers de l'entreprise représentent des quantités de dinar et de devise que les différents budgets permettent de prévoir.

La fonction financière doit se procurer les moyens financiers pour l'entreprise et assurer leurs gestions. Elle doit en outre enregistrer toutes les opérations de trésorerie (caisse et banque) et assurer le suivi des dettes, des créances et des disponibilités. La fonction financière se caractérise par le plan de financement et le budget de trésorerie dont elle contrôle la réalisation.

### 2-1 Les budgets :

Ils répondent à un objectif de profit qui dépend des facteurs tels que :

Besoin de plan stratégique, capitale disponible, bénéfice réalisé antérieurement, performance de l'entreprise, environnement commercial,....

On par chaque responsable de structure, d'un sé. Il doit se conformer à la mission de la structure. la fixation de l'objectif constitue la première étape du processus d'élaboration des budgets.

Le budget général constitue le programme de réalisation de l'objectif financier, il définit les besoins financiers de l'entreprise.

Les sources de financements peuvent être identifiées et sélectionnées. L'élaboration du budget général prend en compte la politique de l'entreprise et les contraintes et comprend :

- I- Le résultat projeté dans le **TCR** prévisionnel.
- J- Le bilan prévisionnel.
- K- Les cash-flows prévisionnels.

## 2-2 La gestion comptable :

Les activités principales d'une structure comptable sont :

- L- enregistrer les mouvements de valeurs qui ont eu lieu pendant l'exercice.
- M- Se procurer les informations nécessaires à la prise de décision.

Ces activités décrivent le cycle des affaires qui comprend trois phases :

- A- l'origine : idée, invention, décision de créer une affaire capitale.
- B- le démarrage : le capital initial est transformé en terrain , équipements, stock, le reste est déposer en caisse.
- C- la période commerciale : les produits sont vendus, le capitale est rémunéré positivement et négativement.

A la fin de cette période nous examinons :

- Le montant du bénéfice en rapport avec les montants des moyens utilisés.
- Le montant de la caisse.
- Les plans des futurs exercices.

Les informations permettant la prise de décision sont données par les documents de fin d'exercice.

## **3- Le système d'information comptable :**

On peut donner comme exemple de gestion de l'information la manière dont l'entreprise organise le traitement de l'information comptable.

La collecte de l'information utilisée en comptabilité se fait par l'enregistrement dans le compte de l'entreprise de l'ensemble des flux entraînant une modification de la situation patrimoniale de l'entreprise. Les flux sont enregistrés à partir d'une pièce justificative de l'existence réelle de ce flux.

### 3-2- Saisie de l'information

Des systèmes informatisés d'enregistrement des opérations ont été élaborés pour faciliter le traitement de l'information comptable (logiciels comptables) qui repose aussi sur des règles très précises d'enregistrement des opérations (« tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuie »).

### 3-3- Traitement de l'information

L'ensemble des opérations est ensuite présenté dans des documents comptables de synthèse que sont le bilan (qui donne une présentation de la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donnée) et le compte de résultat (qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices du fait de ses opérations de gestion). De plus, ces éléments font l'objet d'un retraitement dans le cadre soit de la comptabilité analytique, soit dans le cadre de l'analyse financière de manière à en tirer en ensemble d'informations complémentaires utiles à la prise de décision.

### 3-4- Diffusion de l'information

Les informations ainsi collectées font alors l'objet d'une diffusion apurés des acteurs de l'entreprise et de certains de ses partenaires soit dans le cadre de rencontres organisées périodiquement (présentation des comptes trimestriels, semestriels ou annuels de l'entreprise) de manière institutionnelle (conseil d'administration...) soit à des moments où l'entreprise justifie certaines décisions grâce à l'exploitations obtenues par le système de gestion (un projet de création d'entreprise s'appuie nécessairement sur la présentation de comptes prévisionnels...)

1, système d'information, autant de terme qui résumant de plus en plus fort dans toutes les entreprises et envahissant les modèles et les champs d'analyse de la gestion.

La perfusion des articles et livre sur le sujet ne doit pas faire croire à une apparition récente et éphémère de cette variable dans la sphère de l'entreprise.

En effet, l'importance stratégique de l'information pour les entreprises n'est pas démontrée et d'ailleurs aucune entreprise solide et efficace n'a pu perdurer, sans tenir compte de cette contrainte, depuis la naissance des hommes d'affaires au moyen âge, la gestion d'entreprise a toujours nécessité une écoute de ce qui se passait à l'extérieur, une mémorisation et une intégration de ces données, ainsi qu'une production d'information.

Le pouvoir n'appartient plus à celui qui détient l'information, à celui qui sait la traiter et utiliser.

Le véritable problème réside la maîtrise et l'analyse du contenu des flux informationnels à caractère stratégique.

Précisément, il s'agit de déterminer l'information stratégique sur laquelle se fonde une prise de décision en isolant celle qui est spécifiquement au management (information critique) de la masse d'information disponible sur le domaine.

L'information apparaît aujourd'hui comme une véritable ressource particulière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises.

concept d'origine latin « AUDIT » qui signifie

audition (écouter).

Au sens traditionnel l'audit est un entretien on audition devant aboutir à une évaluation ou à une appréciation.

On audit un programme ou une procédure, quand on donne à ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre une occasion de les expliquer de démontrer la valeur par référence à certaines normes.

D'un point de vue général. Il s'agit d'une revue critique aboutissant à l'évaluation d'un travail déterminé critique aboutissant à l'évaluation d'un travail déterminé.

Cette évaluation qui ne doit pas être entendue comme une simple notation, comporte la référence à ces normes qui se veut constructive. C'est à dire devant faire l'objet de recommandations.

Mais comment auditer ?

Pourquoi auditer ?

L'Audit peut être définie comme un ensemble de techniques d'informations et dévaluation par une démarche cohérente par référence à des normes dont le but de formuler une opinion sur :

1- Une Procédure.

2- Des Systèmes.

En règle générale, l'audit est un examen méthodologique d'une situation par une personne Indépendante et compétente qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler et vérifié la conformité de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système du contrôle interne.

En vu d'exprimer une opinion motivé sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes.

Donc l'auditeur est un professionnel compétent et indépendant vis-à-vis du mandant afin qu'il puisse apprécier :

la qualité de l'information.

la fiabilité des procédures.

L'efficacité des fonctions de l'entreprise.

L'optimisation de l'emploi des ressources.

L'opportunité des décisions.

Le mot audit peut faire l'objet d'une confusion, pour cette raison, tout travail portant sur l'audit doit commencé par définir son objet et son champ. Par ce principe l'objet de cette thèse portera sur l'audit analytique, pour cela le deuxième chapitre de cette thèse portera sur la définition de l'audit comptable et financier et l'audit opérationnel suivi par une comparaison entre les deux.



## *l'éfinition de l'audit :*

### **1- L' historique de l'audit:**

Michel Joras s'est livré à une recherche étymologique d'où il ressort que le verbe « audire », du latin classique ( audio – auditium ) , avait pour sens entendre , mais aussi écouter , être élève , suivre les vues de quelqu'un . en bas latin le verbe a donné « ouir » tandis que le terme d'audit sera un prolongement s'avant que Joras situe également dans la ligne sémantique du verbe classique latin « auscultare ».

Pour comprendre le rôle de l'écoute, de l'audition, il faut se rappeler que dans les temps anciens peut de gens savaient lire et que les contrôles et les dépositions se faisaient oralement. Le mot « audientia » ou audience au XII siècle prend une signification juridique. L'auditeur est alors officier de justice.

C'est bien entendu du monde anglo-saxon depuis le début du XX siècle que provient la conception moderne de l'audit conçu comme une opinion émise par une personne indépendante et compétente sur la validité des états financiers.

#### 1-1 Historique de l'audit aux USA :

Durant la période allant de 1880 à 1920 le développement des entreprises caractérisées par des apports étrangers importants a contribué à la création d'une organisation professionnelle de comptables.

A partir de 1900 les banquiers exigeaient de leurs clients une certification de leurs comptes.

De 1930 à 1940 les méthodes de contrôles se renforcent, la bourse de New York crée une commission de bourse, la « securities and exchange commission » ; des Audits sont exigés pour toutes entreprises cotées.

KESSON and ROBBINS » résultant de présentations satisfaisantes de bilans aboutit à la publication d'un document relatif à « l'extension des procédures d'Audit ».

Depuis, la conception de l'Audit laissant une large place au contrôle interne s'est développé, des normes ont été progressivement définies puis affinées, la technique n'a cessé d'évoluer et de contribuer à améliorer le concept de la vérification et, par la même la qualité de l'information.

## 1-2 Historique du commissariat aux comptes en France :

Dans le contexte français, la vérification des comptes, lorsqu'elle constitue une mission permanente, imposée par la loi est désignée « commissariat aux comptes ».

Le commissariat aux comptes, institution qui remonte à la loi de **1867** sur les sociétés anonymes a très peu évolué.

Pendant très longtemps, la mission d'obéissait à aucune norme relative aux travaux à effectuer. Ce n'est qu'en **1972** que la **CNCC**, « Compagnie Nationale des commissaires aux comptes » a émis quelques recommandations relatives aux diligences normales.

Ceci a eu des conséquences importantes :

- En France même, la **COB** (commission des opérations de bourse) exigeait une révision approfondie pour pallier l'insuffisance des vérifications effectuées par les commissaires aux comptes.

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (association technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

<sup>4</sup>-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

ationale, la bourse de Londres refusait les « certifications » délivrées par les commissaires aux comptes français.

Ces déboires ont incité les professionnels français à réagir par l'intermédiaire de leur compagnie pour aboutir en **1980** à émettre des normes de vérification tout à fait comparables à celles de l'Audit.

Actuellement, le commissariat aux comptes s'assimile pleinement à l'Audit. A cet égard, il convient de citer un extrait du préambule aux normes publiées en janvier **1988** au CNCC : « dans les années les plus récentes, la modernisation de l'information comptable et l'extension du rôle des commissaires aux comptes... rendaient nécessaire que soit parachevée sans tarder d'avantage, l'assimilation pleine et entière du commissariat aux comptes à L'Audit dans son concept le plus actuel ».

### 1-3 Le commissariat aux comptes en Algérie :

Dans notre pays l'intérêt porté au contrôle est tout récent. La réforme de l'économie nationale, en plaçant l'entreprise comme moyen privilégié d'accumulation de richesse, a conduit naturellement à redonner à l'information financière et comptable toute son importance et, par voie de conséquence à imposer le commissariat comme garant indispensable de la fiabilité et de la sincérité de cette information.

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (association technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

<sup>4</sup>-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

on de la loi **88/04** modifiant et complétant le code de commerce le commissariat aux comptes était applicable aux seules sociétés par action de droit privé, le secteur public n'était pas concerné.

Aux termes des nouvelles dispositions de la loi précitée, les entreprises publiques économiques sont des personnes morales régies par les règles du droit commercial et sont de ce fait soumises au commissariat aux comptes.

La profession de comptable et d'expert – comptable était régie par les dispositions de l'ordonnance **71 – 82** du **29** décembre **1971** dont la promulgation visait à réglementer les modalités d'exercices de la profession et à définir la compétence des comptables et des experts – comptables.

L'extension du champ d'application du commissariat aux comptes rendaient nécessaire la révision des textes relatifs à cette profession eu égard notamment au nombre de professionnels nécessaires pour contrôler et assister efficacement le nombre considérable d'entreprises concernées.

## **2-Définition :**

Le terme **AUDIT** remonte à l'antiquité. Il vient du latin (audire) qui signifie écouter.

L'audit a pris de l'ampleur avec l'apparition de grandes entreprises qui doivent rendre des comptes à divers intéressés : pouvoirs publics, associés, bailleurs de fond.

« L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (association technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

<sup>4</sup>-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

ité aux règles et procédures en vigueur. La  
sincère est l'application de bonne foi de ces règles et procédure en  
fonction de la connaissance que les responsables des comptes doivent  
normalement avoir de la réalité et de l'importance des opérations,  
événements et situations. »<sup>(1)</sup>

« L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et  
indépendant, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec  
laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation à la date de  
clôture et ses résultats pour l'exercice considéré, en tenant compte du droit  
et des usages du pays ou l'entreprise a son siège »<sup>(2)</sup>

« L'audit a été défini par l'I.F.C.<sup>(3)</sup> 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 but objectif l'expression d'une opinion sur  
cette information »<sup>(3)</sup>

D'une manière générale l'audit peut se définir de la manière suivante :

L'audit est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle  
interne, exercée de façon période ou recommandé au sein de l'organisation  
pour aider les responsables de tous niveaux a mieux maîtrisé leur activités et  
prendre des décisions et appliquer en toute  
indépendance des procédures en vue d'évaluer le fonctionnement par  
référence à des normes.

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (association technique  
d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

4-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

La définition même de l’audit suppose la possibilité d’apprécier une réalité par comparaison à des normes. Traditionnellement, on distingue deux grands domaines d’audit ; pour lesquels l’existence de références générales est inégale :

### **1- L’audit financier :**

Ne s’y intéresse qu’en tant qu’éléments déterminant la fiabilité, la régularité et la sincérité de l’information comptable et financière, sur laquelle il doit formuler un jugement. (Une mission légale visant à certifier la régularité, la sincérité, l’image fidèle des états financier)

### **2-L’audit opérationnel :**

Il s’applique à toutes actions, son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité d’une entreprise à définir des objectifs pertinents et à les atteindre.

L’objet de l’audit opérationnel est plus large que celui de l’audit financier du fait qu’il s’intéresse à la manière dont l’entreprise définit et respecte ses objectifs et ses politiques, obtient, préservent, allouent et consomme tous les moyens nécessaires pour ces fins.

Un point important de distinction entre les deux est que l’audit financier dispose de références précises et générales qui définissent ce qu’il faut attendre d’un système comptable alors que l’audit opérationnel s’inscrit dans une perspective spécifique au domaine

---

<sup>1</sup>Guide d’audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l’audit de l’information financière des entreprises et organisations. (Association technique D’harmonisation de cabinet d’audit et conseil) p.1

<sup>3</sup>International fédération of accountants

<sup>4</sup>-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

audit opérationnel est garantir et permettre  
d'améliorer l'économie, l'efficacité et l'efficacité.

Ce qu'il faut faire c'est de conduire à mettre en évidence la complémentarité  
entre les missions d'audit comptable et les missions d'audit opérationnel.

Ainsi les obligations qui touchent les comptes prévisionnels mettent les  
professionnels comptables devant des tâches nouvelles qui demandent une  
approche qui relève. Par bien des aspects, directement de l'audit  
opérationnel.

Il convient en effet, de s'interroger sur la qualité des prévisions faites par  
l'entreprise, et au-delà sur la qualité de son système de gestion  
prévisionnelle et de contrôle de gestion de la totalité de ses opérations.

L'aspect financier et de respect des règlements qui vise les opérations  
financières, les états financiers, l'observation de la législation. En bref la  
régularité, la sincérité et le respect de l'image fidèle que doivent fournir les  
comptes.

L'examen de l'économie et de l'efficacité dans l'emploi de toutes les  
ressources dont dispose l'entreprise auditée visant à mettre en évidence les  
causes de dérives.

Notamment celle qui est liées à inadéquation des systèmes d'informations,  
des procédures administratives, de la structure organisationnelle.

L'étude des résultats des programmes menés ; permettant d'établir si les  
objectifs recherchés sont atteints et si l'entreprise a envisagé d'autres  
alternatives qui auraient pu permettre d'obtenir les mêmes effets à moindre  
coût. Il s'agit donc de l'examen de l'efficacité déployée par les  
responsables.

### **3-Les objectifs de l'audit comptable et financier :**

L'objectif essentiel pour un auditeur ou un 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



l'entreprise en conformité avec les normes de révision comptable et les principes comptables généralement admis.

Les méthodes à employer dans l'examen des états financiers et des comptes de résultats relèvent des appréciations des réviseurs 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 des résultats de l'activité de l'entreprise.

Le réviseur ou 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.

Dans les paragraphes qui suivent seront étudiés-les :

- Objectifs essentiels de la révision comptable.
- Normes de révision comptable généralement admises.
- Principes comptables généralement reconnus ou admis.
- Principales procédures de révision à appliquer lors de vérifications.

Le principal objectif que se fixe d'atteindre un auditeur est de pouvoir se forger une opinion sur les états financiers et comptables et donc d'arriver à la conviction que ces états et comptes soumis à son examen présentent la situation financière de l'entreprise et les résultats de son activité :

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (association technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

<sup>4</sup>-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)



- D'une manière régulière et sincère.
- En respectant les principes comptables généralement admis.
- Et que le mode de présentation de ces documents n'ait pas varié depuis l'exercice précédent.

Cet objectif nécessite par conséquent la réalisation des actions suivantes.

#### **4-Analyse du contrôle interne et des procédures appliquées dans l'entreprise :**

Il s'agira de s'assurer que ces procédures sont bien respectées ; d'apprécier leur degré de fiabilité pour décider de l'étendue des procédures de contrôle afin de pouvoir couvrir les insuffisances et faiblesses constatées.

##### 4-1-Contrôle des actifs :

L'auditeur s'assurera que les actifs immobilisés existent réellement à la date de la vérification (ou à la date du bilan), que leur évaluation a été faite correctement, conformément aux principes comptables généralement admis.

Il s'assurera de la comptabilisation correcte de tous les actifs qu'ils soient ou non hypothéqués ou nantis.

L'auditeur s'assurera :

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (Association technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

4-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

- De la comptabilisation correcte de toutes les dettes.
- Et que les dettes qui sont grevées d'un nantissement d'actif soient individualisées.
- Que les provisions soient évaluées à leur juste valeur.
- Que les passifs correspondant à des recettes non acquises soient provisionnés.
- Que les autres dettes et provisions fassent l'objet d'un classement et d'une comptabilisation corrects assortis éventuellement de notes et d'explications suffisantes.

4-2-Enregistrement comptable correct de toutes opérations afférentes à l'exercice :

L'auditeur s'assurera que tous les produits à recevoir, provenant des ventes, des services ou des investissements ont été comptabilisés et que leur imputation et enregistrement comptable sont corrects ; que leur valeur correspond uniquement à des montants afférents à la période concernée.

4-3 Identification et imputation correcte des produits et charges relatives à d'autres exercices :

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (Association technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

4-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

tous les coûts et charges concernant la période a venir ont été comptabilisés avec une imputation correcte ; et que les montants afférents à des exercices ou périodes ultérieurs ont été enregistrés dans les charges comptabilisées d'avance, des charges différées ou dans les immobilisations, et que ces charges et coûts concernent bien l'entreprise vérifiée.

#### 4-4 Détection des irrégularités, omissions ou erreurs :

L'auditeur ne perdra pas de vue que son objectif est également de détecter toutes les erreurs graves, omissions et irrégularités pouvant influencer sur les résultats et la position financière de l'entreprise, car, ceci est essentiel pour lui permettre d'exprimer son opinion sur la gestion net la tenue de la comptabilité.

#### **5-Les Normes de révision comptable généralement reconnues :**

Les normes de révision comptable généralement admises ou approuvées par les ordres des experts comptables ou les organismes étatiques ayant des liens avec la profession comptable sont essentiellement des normes générales et des normes relatives à l'exécution des tâches.

##### ***A-Normes générales :***

- Les personnes désignées pour le contrôle ou la révision comptable doivent posséder une formation technique et disposer d'un esprit de synthèse suffisant.
- Les auditeurs devront apporter leur indépendance et conserver une objectivité impartiale.
- Les auditeurs devront apporter le maximum de célérité et de diligence dans l'accomplissement de leurs missions.

---

<sup>1</sup>Guide d'audit et de commissariat aux comptes SNC p.1102

<sup>2</sup>Audit financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations. (association technique d'harmonisation de cabinet d'audit et conseil) p.18

<sup>3</sup>International federation of accountants

4-La pratique du commissariat aux comptes en Algérie tome1 N.Eddine SADI & A.MAZOUZ (SNC)

### ***ution des taches :***

Les travaux devront faire l'objet d'une planification et d'une programmation rationnelle, ceci en fonction des objectifs attendus et des moyens à mettre en œuvre, et les assistants devront être conseillés et supervisés en permanence :

- L'étude et l'analyse sont nécessaires, d'une part, pour évaluer le contrôle interne dans l'entreprise, et, d'autre part pour définir l'étendue des contrôles et des sondages à effectuer afin de pouvoir couvrir les faiblesses détectées.
- Les vérifications, examens, enquêtes et confirmations des tiers devront être explicites et suffisants, pour pouvoir se forger une opinion des états et comptes financiers de l'entreprise.

### ***C- Normes relatives à l'établissement du rapport de révision :***

- Le rapport de révision devra indiquer que les documents, états et comptes financiers ont été élaborés en respectant les principes comptables généralement admis ou reconnus.
- Le rapport devra préciser que les méthodes de présentation n'ont pas varié d'un exercice à l'autre et que dans le cas contraire les dirigeants ont d'une part présenté les comptes et états suivant les anciennes et les nouvelles méthodes, et, d'autre part déterminé les différences ou discordances issues du changement.
- Les dirigeants devront donner suffisamment d'explication dans les états et documents financiers arrêtés à chaque fin d'exercice.
- L'auditeur précisera son opinion dans le rapport, en certifiant la régularité et la sincérité des documents et comptes soumis à sa vérification, ou en refusant la certification, si des erreurs constatées

objet de régularisation proposée ou si des irrégularités ont été décelées.

- L'auditeur doit réduire au maximum le risque quand il s'agit de points de grande importance, en utilisant un programme de contrôle plus adapté devant couvrir toutes les faiblesses du contrôle interne de l'entreprise.

Par contre, un bon contrôle interne empreint d'une bonne organisation et de procédures écrites adaptées, tenant compte de contrôles systématiques des tâches exécutées, réduiraient, d'une part les risques d'erreurs et de malversations et allègerait, d'autre part, le programme de contrôle des réviseurs ou auditeurs.

Par ailleurs, le réviseur ou l'auditeur devra prendre en considération tous les éléments survenus après la clôture des comptes de l'exercice qui pourraient avoir une influence sur les motivations de son opinion, à l'occasion de l'élaboration du rapport de révision.

## **6-Principes comptables généralement admis ou reconnus :**

### **Principe 1 : Rattachement des produits à un exercice**

Les ventes, produits et revenus divers ou profits, ne doivent être comptabilisées qu'à leur réalisation ; les montants ne doivent subir ni majoration ni minoration.

Leur rattachement à un exercice doit être respecté.

### ***Principe 2 : Correspondance entre les produits et charges***

Les coûts et les charges feront l'objet du même principe de rattachement comme indiqué ci-dessus, car il doit y avoir une correspondance avec les ventes de la même période. Par conséquent, un ajustement, des stocks, des créances et des dettes est nécessaire.

L'enregistrement de dotations d'amortissements des biens corporels et des biens incorporels est indispensable. Les charges à répartir sur plusieurs exercices pour faire face à des dépenses touchant plusieurs exercices, devront faire l'objet de constitutions de provisions.

***Principe 4 : Imputation des charges***

Toutes les charges devront être imputées aux immobilisations, stocks et autres frais. Les coûts et comptes concernés ; les charges indirectes feront l'objet d'imputations après répartition, suivant des clés déterminées et approuvées par les responsables de l'entreprise.

***Principe 5 : Enregistrement de provisions***

L'entreprise ne doit pas constituer de provisions dont l'objet reste aléatoire et incertain, pour réduire d'autant les bénéfices ou pour reporter ces bénéfices sur d'autres exercices.

***Principe 6 : Identification et enregistrement des pertes et profits exceptionnels (résultats hors exploitation)***

Ceux-ci, seront classés séparément des profits et pertes d'exploitation

Ils devront aussi être rattachés à la période pendant laquelle ils ont été réalisés, ceux-ci, dans le plan comptable national, sont classés dans les produits « hors exploitation.

***Principe 7 : loyers correspondant à des baux importants***

Toutes les sommes versées au titre des baux, devront être enregistrées en immobilisations incorporelles car elles ne représentent pas des loyers. Les annuités versées pour l'acquisition de biens corporels ou de bien incorporels ne sont pas des charges, ils constituent donc des avances sur acquisition d'immobilisations.

Les méthodes de présentation doivent être identiques d'un exercice à l'autre. Le cas échéant, il devra être fait mention dans le rapport des dirigeants, de la conséquence du changement de méthode sur les résultats et sur la position financière de l'entreprise.

### **Objectifs 1:**

Il est important de présenter l'évolution, pendant une ou plusieurs périodes, des comptes d'actif et de passif en mettant en évidence, les positions de chacune des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires – Etat – fournisseurs) et en respectant toutes les prescriptions légales et statutaires en vigueur.

#### ***Principe 1 : classification des actions par catégories***

Si la société est commerciale et si son capital est réparti entre plusieurs catégories d'actions, l'enregistrement comptable devra tenir compte de chacune de ces catégories. Les droits attachés à chaque catégorie, sur les bénéfices et bonis, devront également être explicités suffisamment.

#### ***Principe 2 : modifications du capital social***

Dans une entreprise commerciale, le capital est souscrit par des actionnaires, qui investissent des fonds en vue de l'exercice d'une activité pour réaliser des bénéfices.

Toutes détériorations ou modifications du capital dû à des déficits d'exploitations, des pertes exceptionnelles ou à des distributions de dividendes de ses propres actions, devront être annulées, enregistrées en comptabilité et explicitées de façon claire, pour la période contrôlée.

distribués

Tous les bénéfices non distribués sont considérés comme distribuables, sauf indications contraires de l'assemblée des associés (ou de la tutelle dans les sociétés d'états) ; et ce à partir de la troisième année.

## **Objectif 2 :**

Classification significative des actifs, permettant une présentation sincère de la position financière de l'entreprise.

### ***Principe 1 : Les valeurs réalisables à court terme ou disponibles (créances)***

Celles-ci doivent être classées dans l'ordre croissant d'exigibilité : créances d'investissement, créances de stocks, créances sur associés et sociétés apparentées, avances pour compte, avances d'exploitation, créances sur clients et disponibilités.

### ***Principe 2 : Les valeurs d'exploitation (stocks)***

Les méthodes de valorisation des entrées doivent respecter la plus faible des deux valeurs suivantes :

- ✓ Prix de revient.
- ✓ Et cours du jour du produit.

Pour ce qui est de la valorisation des matières et produits sortis des stocks, il y a lieu d'indiquer la méthode retenue.

### ***Principe 3 : Immobilisations (investissement)***

Généralement les investissements sont portés pour leur valeur historique, à moins qu'une prescription légale ne permette l'adoption d'autres valeurs.

Les amortissements sont répartis sur la durée légale prévue par la législation en vigueur et comptabilisés chaque année, même en cas de perte d'exercice.

### ***Principe 4 : Les participations ; valorisation et enregistrement***

Celle-ci doit être portée à leur coût d'achat. Si la valeur boursière est inférieure à ce coût, il y aura lieu alors de constituer des provisions pour dépréciation. Les participations dans des filiales à plus de 50, doivent être



e cas est celui qu'on rencontre le plus souvent

en Algérie.

***Principe 5 : Comptabilisation des valeurs incorporelles***

Il est recommandé de les distinguer des biens corporels et d'indiquer la procédure d'amortissement.

***Principe 6 : Biens grevés d'hypothèques et de nantissements***

Il y a lieu d'indiquer en annexe aux documents financiers, les biens grevés d'hypothèques et de nantissements (sûretés).

**Objectif 3 :**

Comptabilisation des passifs en vue de l'obtention d'une situation passive sincère.

***Principe 1 : Enregistrement du passifs***

Tous les passifs doivent être enregistrés, même si les montants précis ou définitifs ne sont pas encore connus, dans ces cas on prendra des montants raisonnables, eu égard à chaque situation connue.

Cependant, des explications doivent être données sur des notes annexées aux documents financiers.

***Principe 2 : classification des dettes***

Les dettes doivent être classées dans un ordre logique et selon leur exigibilité : dettes de stocks, détention pour compte, dettes envers les associés et les sociétés apparentées, dettes d'exploitation, avances commerciales, dettes financières.

***Principe 3 : Biens hypothéqués ou nantis***

On doit indiquer les montants et la nature des dettes garanties par hypothèque ou nantissement de biens.

***Principe 4 : Produits comptabilisés d'avance***

Les produits et revenus perçus d'avance doivent faire l'objet d'un classement distinct. Exemple : pour une société de carburants ; cas de bons d'essence vendue au comptant et non encore livrés.

***Principe 3 : Dettes éventuelles et engagements***

Tous les engagements et dettes éventuelles d'une grande importance doivent être mentionnés en annexe du bilan sur des « états d'engagements hors bilan donnés »

**Objectif 4 :**

Etablissement de la situation globale de l'entreprise.

***Principe 1 : Situation d'une société mère et de ses filiales***

La présentation des résultats et situation consolidés, en plus des présentations séparées, a en effet, une signification plus grande et apporte aux associés une meilleure vue de l'entité globale.

***Principe 2 : Conversion des monnaies en vue de la consolidation***

La présentation des résultats et situation consolidée, en plus des présentations séparées ont, en effet, une signification plus grande et apportent aux associés une meilleure vue de l'entité globale. Il est recommandé de présenter la situation consolidée, après avoir converti les monnaies étrangères en monnaie du pays de la société mère, suivant des taux de change appropriés et uniques.

***Principe 3 : Fusion de sociétés***

La société qui a la charge de l'établissement des situations est celle qui hérite des actifs et passifs des sociétés dissoutes.

*indispensable à la jonction à audit :*

On voudrait tout d'abord citer définition donnée par l'Américain institute of certified public Accountants, concernant le contrôle interne :<sup>(1)</sup>

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

En réalité, le contrôle interne n'est pas une activité fonctionnelle ou organique, mais une conception de systèmes et procédures permettant de limiter ou de détecter facilement toutes erreurs, fraudes ou autres irrégularités, le plus souvent commises dans les entreprises où l'on rencontre un volume important d'opérations.

Les objectifs ou contrôle interne sont donc essentiellement :

- La prévention contre les risques d'erreurs ou de fraudes.
- La gestion de la société de façon rationnelle.
- La préservation et la protection des biens.
- L'assurance d'une sincérité et d'une fiabilité des informations.
- L'accroissement du rendement des services.
- Le respect des instructions émises par la direction.

Pour plus de facilité, nous subdivisons chacun de ces chapitres en deux parties, la première sera consacrée à l'aspect organisationnel et la seconde aux procédures.

Ce souci de protection et de préservation du patrimoine nous a incités à élaborer un guide d'évaluation du contrôle interne.

terne même et les procédures comptables. Il a pour but d'énumérer les points importants à prendre en considération lors de la révision d'un système comptable et de toutes les fonctions s'y rattachant.

### **1- Appréciation et évaluation de l'organisation dans l'entreprise :**

Cette partie est réservée à l'aspect organisationnel comportera nécessairement :

- Le nom de l'agent responsable de la fonction ainsi que celui de la personne responsable des tâches faisant l'objet d'Audit.
- Les fonctions incompatibles avec les tâches principales ; par exemple, un caissier ne doit pas avoir le droit d'enregistrer des écritures comptables. Ces précisions vont bien servir de repère pour déterminer les points faibles de l'organisation.

On peut aussi effectuer ce travail à la fin du guide de contrôle interne sur un document récapitulatif.

### **2-Diagnostic et évaluation des procédures :**

Cette partie comportera un schéma descriptif des opérations ( flowchart ) accompagné d'explicatifs. Il s'agira de décrire le déroulement des opérations (achats – ventes ) et le circuit des documents pour pouvoir se faire une idée et porter un jugement sur le contrôle interne.

L'auditeur pourra joindre dans son dossier de travail une copie des instructions, notes et procédures et faire à chaque fois référence à ces documents lorsqu'il devra estimer le degré de fiabilité du contrôle interne.

L'auditeur devra effectuer des tests sur chaque type d'opérations pour s'assurer encore plus de ce degré de confiance à accorder à ces systèmes et procédures appliquées dans l'entreprise, ceci après avoir tenu compte

naire rempli par le réviseur, et du degré de compétence du personnel de l'entreprise.

Après cela, l'auditeur devra établir la liste des procédures d'audit retenues, en vue du lancement des opérations de contrôle.

Ce dossier d'évaluation doit être chaque année actualisée, car si des améliorations sont apportées suite aux recommandations des auditeurs, d'autres faiblesses du contrôle interne pourraient surgir.

Nous achevons cette première partie et nous allons donc aborder la seconde, réservée à un guide d'audit comptable des transactions et des positions des comptes de l'entreprise.

« tout institution doit se fixer des objectifs et déterminer les moyens pour atteindre les résultats ( moyens humains – matériels – financiers ) , ces derniers doivent être orientés en fonction des objectifs , mais la conjugaison des moyens et la diversification des objectifs peuvent poser un problème .

***Mais comment peut on être en mesure de dire que les moyens dont on dispose vont nous permettent de réaliser les objectifs ?.***

De ce fait la finalité de l'audit qui va s'appliquer doit toucher l'espace de la performance, c'est ce qui peut être nommé « **audit opérationnel** ».

### **3- Définition de l'audit opérationnel :**

« Un processus qui vise à réunir et évaluer les preuves relatives aux insertions, visant les faits et événements économiques de manière à porter un jugement sur la conformité de ces derniers avec la réalité et les mettre à la disposition des utilisateurs ».

le cadres conceptuel reste faible le manque de structuration de cette approche est habituellement justifié par la nature même de l'audit opérationnel qu'il est nécessaire d'adapter à chaque cas (cela implique que l'audit opérationnel

besoin spécifique où les normes sont moins  
claires que pour l'audit financier et comptable.

« Nous définirons l'audit comme l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation et le fonctionnement d'une partie ou l'ensemble des actions menées dans une organisation par référence à des normes ». Pour cela il est nécessaire d'auditer les systèmes d'informations afin de vérifier que :

- L'organisation produit bien les effets attendus-.
- Les systèmes d'informations produisent des données qui représentent correctement la réalité et permettent à leur utilisateurs internes ou externe de disposer d'éléments adéquats pour leur besoins et conformes aux obligations comptables et de gestion qui s'appliquent à ces systèmes.

L'examen des systèmes d'informations étant inséparable de celui de l'organisation qui les produit et les utilise.

Pour cela l'auditeur opérationnel doit répondre à trois questions fondamentale, afin de toucher l'espace de la performance :

1- Comment cela fonctionne ?

2- Quels sont les problèmes liés à ce fonctionnement ?(aspect lié au risques et aux contrainte) .

3- Comment peut-on améliorer ce fonctionnement ?

### 3-1- Management des organisations :

Le management est un Art qui se base sur des techniques pour conduire l'organisation, selon les principes définis par la finalité , afin de réaliser les objectifs par la mise en place de politiques générales .

Dans une organisation on retrouve trois volets :

la mise en œuvre de ce volet renvoie aux principes directeurs poursuivis par l'entreprise, ce qui implique que l'entreprise doit définir une politique générale et la détermination du lieu, c'est à dire sur quelle partie de l'environnement l'entreprise va se battre, et quelles sont les voies de ce combat afin de saisir les opportunités qui s'offrent à l'entreprise et d'éviter les menaces.

#### **- Définition de la stratégie :**

M. HENRI TABOULET « professeur à l'institut de contrôle de gestion »<sup>(5)</sup>; définit la stratégie de l'entreprise comme étant :

« L'option (ou un groupe d'options) fondamentale prise par la direction et concernant l'insertion optimale de l'entreprise dans le milieu économique. Ces options doivent assurer à l'entreprise sa survie, son développement et sa prospérité »

#### Exemple de stratégie :

Chacune des alternatives évoquées dans les questions suivantes constitue une stratégie possible.

- L'entreprise doit – elle orienter ses efforts sur une augmentation des ventes vers le marché national ou vers l'étranger ?
- L'entreprise doit – elle vendre en détails ou en gros ?
- L'entreprise doit – elle diversifier sa fabrication ou se spécialiser ?
- L'entreprise doit – elle produire de nombreux articles à bas prix ou des articles moins nombreux mais à des prix plus élevés ?

---

(5) INTEC de Paris (document de formation professionnelle)

## nt des stratégies :

Les grandes options sont le plus souvent prises exclusivement par la direction ou par un « état major » bien que les cadres subalternes et les syndicats des salariés souhaitent vivement y participer.

D'une façon générale, la stratégie, qui représente en quelque sorte l'orientation générale de l'entreprise ; est le fruit de la confrontation.

- De considérations techniques, financières, commerciales ou conjoncturelles par exemple.
- Et de considération humaine, les unes et les autres étant aléatoires et étant exprimées en terme probabilistes.

## b) volet des moyens :

Il est bien évident qu'il convient ensuite de préciser de quelle façon ; grâce à quels moyens et les objectifs seront atteints.

Il y a donc lieu de distinguer :

- Les moyens correspondant aux sujets à long terme.
- Les moyens correspondant aux objectifs à court terme.

Ils peuvent être constitués par exemple par :

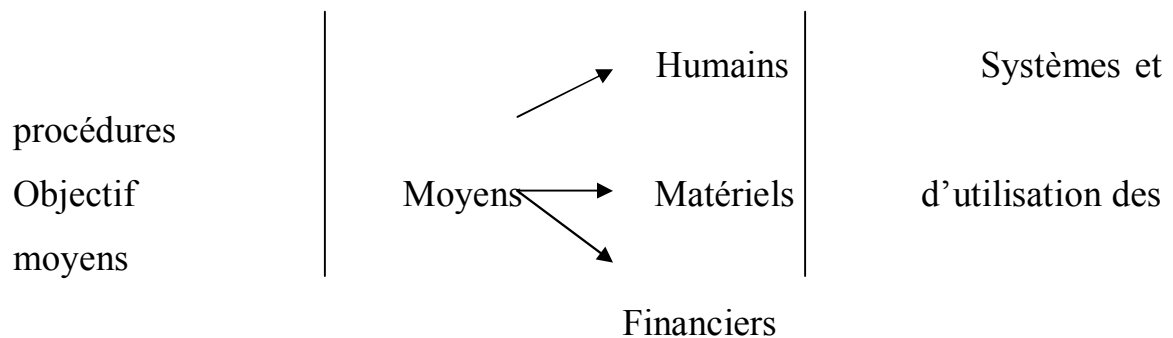
- Des moyens commerciaux.
- Des moyens de production.
- Des moyens en ressources humaines.
- Des investissements.
- Des moyens financiers.



C'est mettre à la disposition de l'équipe de travail les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs tracés d'une manière rationnelle.

3-2-Le domaine de l'audit opérationnel :

**INSTITUTION (ORGANISATION) <sup>(6)</sup>**



**Audit stratégique  
opérationnel**

**Audit de gestion**

**Audit**

L'organisation est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens matériel et financier , pour extraire , transformer, transporter , distribuer des richesses ou produire des services . Ces moyens doivent être combinés vers les objectifs assignés.

Un système peut se définir comme l'ensemble des règles et procédures qui doivent assurer la cohérence des processus.

de d'actions et de tâches, c'est à dire l'auditeur doit s'intéresser à la performance pour cela, il doit répondre à trois questions :

- 1- les objectifs sont-ils performants ? ⇒ Audit stratégique.
- 2- les moyens sont-ils performants ? ⇒ Audit de gestion.
- 3- la mise en place des moyens est elle performante ? ⇒ Audit opérationnel

#### **4- La comparaison entre l'audit financier et l'audit opérationnel**

L'audit financier s'applique aux opérations et aux éléments du contrôle interne susceptible d'affecter la qualité de l'information comptable.

Assurer la maîtrise de l'entreprise suppose de disposer d'une comptabilité satisfaisante et de sécurité financière, mais aussi d'être performant aux plan économique et stratégique n'est possible, que si le contrôle interne assure trois fonctions :

- l'économie qui consiste à se procurer les ressources à moindre coût.
- l'efficacité, qui consiste à utiliser les ressources de la manière la plus productive.
- l'efficacité, qui est la capacité de se comporter de manière conforme aux objectifs de l'entreprise.

On appelle, audit opérationnel l'évaluation des dispositifs organisationnels, visant à l'économie – à l'efficacité – et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise

iquer cette diversification :

- 1) Le desir de trouver les voix d'un développement que l'audit financier menaçait de ne plus assurer tel que la recherche des structures et des méthodes de gestion plus efficaces.
- 2) Le souhait de la profession comptable d'être reconnue aussi pour ses compétences en matière de gestion et d'organisation.
- 3) L'audit financier est régis par la loi, donc il dispose de textes de références par contre pour l'audit opérationnel, il n'y a pas de textes aux quels l'audit doit se référer.

#### Les points en communs :

- 1) les deux types d'audit impliquent trois conditions :
  - **le professionnalisme** : c'est quelqu'un qui dispose de capacités d'investigation .l'audit doit être effectuer par une personne ayant reçu une formation polyvalente et notamment jouissant de cette qualité de capacité professionnelle suffisante.
  - **Objectivité** : l'auditeur doit se limité il ne doit pas prendre partie .
  - **L'indépendance** : pour que l'auditeur émet une opinion dont l'objectivité soit garantie, il est nécessaire qu'il soit indépendant d'esprit, et indépendant vis à vis de l'entreprise, ce qui veut dire que l'auditeur ne doit rendre compte qu'à lui
- 2) les deux audits (financiers et opérationnels) sont des travaux d'analyse et d'investigation en vu de donnée un jugement de valeur.
- 3) Dans cette démarche, on a besoin d'outils et de techniques.
- 4) les deux types d'audit doivent aboutir à mettre en relieur les risques et les contraintes.



**PDF**  
Complete

Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

on d'audit interne

On ne peut porter un jugement sur une fonction ou une activité que déjà à partir de sa définition et l'analyse de celle ci par son contenu, son fonctionnement ou par ses finalité.

Le contrôle interne est la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, c'est un état d'esprit à tous les niveaux de l'entreprise et visant à satisfaire ces finalités. Une pratique d'organisation devient un principe de contrôle interne quand elle est admise par l'auditeur et l'interlocuteur.

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs de contrôle permettant d'obtenir des résultats répondant aux exigences de :

- Régularité.
- Sincérité.
- Image fidèle.

C'est un processus par lequel la direction générale et les différents niveaux de management visent à obtenir une assurance raisonnable.

### **1 -Définitions du contrôle interne :**

**Etienne BARBIERS** « Le contrôle interne » est l'ensemble des dispositions inclus dans les organisations et dans les procédures disposition. La protection du patrimoine, Le respect des lois comme des plans et politiques de la direction générale. Ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise <sup>(1)</sup>

.Le système de contrôle interne fait partie intégrante du système de management. Sa mise en place et sa mise en œuvre sont de la responsabilité des managers.

Le système de contrôle interne se caractérise par :

- C'est un **moyen** et non une fin en soi.
- C'est un **Etat** et non une fonction.
- Il ne peut donner qu'une assurance raisonnable.
- C'est un état d'esprit dont l'exemple doit venir de la direction générale.  
( et des managers de tons niveaux).
- (Les managers sont un prolongement de direction générale. Il faut que manager soit en mesure de prendre une décision devant une préoccupation technique.

---

(1) la conduite d'une mission d'audit interne

- 1- La sécurité des actifs.
- 2- La qualité des informations : Toutes les catégories d'informations doivent avoir les qualités suivantes :
  - Fiabilités et vérifiabilité.
  - Exhaustivités.
  - Pertinences.
  - Disponibilités.
- 3- Le respect des instructions de la direction :\_( Ex : le budget lui même est une instruction.
- 4- L'optimisation des ressources

### **3. Les éléments du contrôle interne :**

Ces éléments sont interdépendants et intégrés dans les processus de gestion.

On retrouve généralement 05 éléments :

#### **3.1. L'environnement du contrôle :**

Du fait que chaque managers à un style de gestion propre à lui et de cet manière le système de contrôle interne est influence.

L'environnement à un impact sur les relations entre les différents points, les systèmes, les personnes doivent être intégrées d'ou l'intégrité des dirigeants.

#### **3.2. L'évaluation des risques :**

Elle consiste à identifier et analyser les facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Cette démarche consiste à :

- ◆ Recenser les objectifs (Les objectifs diffèrent en fonction des fonctions).
- ◆ Identification et analyse des risques : Elle consiste à identifier et analyser les facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Permettent de définir comme l'application des normes et procédures, qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations et directives du management.

Permettent de s'assurer que les mesures sont prises en vue de maîtriser les risques.

### 3.4. L'information et communication :

Les systèmes d'information et de communication doivent être articulés autour des activités de contrôle. Ces systèmes permettent au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite. La conduite, la gestion et au contrôle des opérations.

### 3.5. Le pilotage :

Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend les contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement dans le cadre de leur activité.

## **4. Les dispositifs du contrôle interne :**

### 4.1. Les préalables du contrôle interne :

La mission : C'est la raison d'être d'un poste, d'une fonction, d'une entité.

- A. Les facteurs clés de réussite : Ils conditionnent la réussite de la mission. L'audite est un des facteurs car c'est lui qui oriente l'auditeur.
- B. Les risques majeurs : L'auditeur doit identifier les risques et les analyser.
- C. Les règles du jeu : Normes et règles qui s'imposent au responsables (Il faut faire avec)

**A - Les objectifs :** C'est les objectifs spécifiques à la mission d'audite qui doivent être :

- Réalistes.
- Mesurables : Exprimé en terme numérique.

**B - La stratégie :** C'est le plan d'action et moyens pour atteindre les objectifs : moyens humains, financiers, techniques.

**C - Les systèmes d'informations :**

- Doivent concerner toutes les fonctions.
- Doivent être fiables et vérifiables.
- Doivent être exhaustifs.
- Doivent fournir l'information en temps opportun.
- Doivent être utiles et pertinents.

**D - L'organisation :** L'organisation de l'entreprise doit être adaptée à la culture ; à l'environnement et à l'activité de l'entité. Il y a 03 éléments constitutifs :

- L'organigramme : relations hiérarchiques et fonctionnelles.
- L'analyse de poste : qui fait quoi ?
- Le recueil des pouvoirs et des délégations

**E - Le manuel de travail :**

- Ecrites.
- Simples et spécifiques.
- Mises à jour régulièrement.
- Portées à la connaissance des exécutants.

**F- La supervision :**

C'est un acte d'assistance, un acte gratifiant, un acte de vérification.



## PHASE DE L'AUDIT :

ce qui caractérise l'audit , c'est son recours permanent à des critères et à des normes , cette attitude est d'ailleurs tellement systématique que l'audit se l'applique à lui même sous la forme de norme professionnelle .

le professionnel qui doit au terme d'une mission d'audit exprimer une opinion, cherche à l'étayer par des observations aussi neutre et objectives que possible. Cela n'interdit pas le recours à l'impression personnelle mais cela oblige à la vérifier en comparant les faits constatés à une référence considérée comme de valeur générale.

La philosophie de l'audit consiste en conséquence à s'efforcer de définir pour chaque aspect de l'activité auditée une référence, c'est à dire un critère et une norme. Le critère c'est l'indicateur susceptible de révéler la qualité de la réalité observée.

La norme constitue le niveau jugé satisfaisant de ce critère, on considère par exemple que telle phase du processus de règlement des fournisseurs, doit impliquer une séparation de fonction. et on convient qu'il faut que la phase en cause soit traitée par trois personnes appartenant à des lignes hiérarchiques différentes.

Méthodologie et technique de l'audit :

Pour émettre une opinion motivée, l'auditeur doit suivre un certain nombre d'étapes, et chacune d'elle est caractérisées par :

### **Phase 1- L'ordre de mission :**

Toute mission d'audit est orientée par une lettre d'engagement (audit externe), ou par l'énoncé d'objectifs précis (audit interne).

Dans le cas d'un audit interne l'ordre de mission est le mandat donné par la direction générale à l'audit interne qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs.

même de ses missions. Cette décision est prise par la direction générale qui mandate l'audit interne à cette fin, l'ordre de mission qui matérialise, ce mandat donne aux auditeurs le droit d'accès nécessaire et indispensable et leur permet de commencer la mission.

L'ordre de mission doit être signé par le responsable de la direction générale et doit indiquer :

- les coordonnées du responsable de la mission
- Les membres de son équipe
- La date du début d'intervention et la durée approximative de la mission
- L'origine de la demande
- Le sujet de la mission
- Les entités concernées

Il doit permettre au responsable de la structure auditée d'informer ses services pour que les auditeurs puissent mener à bien leur investigation.

Les entités concernées et le sujet de la mission, qui sera suffisamment ouvert pour que le responsable de l'audit interne ait la possibilité d'orienter la mission s'il y a lieu.

L'ordre de mission rappelle les raisons qui ont motivé la demande d'audit et précise quel est le demandeur de la mission (sauf si ce dernier ne le souhaite pas), il est souhaitable que le responsable de l'entité auditée contresigne l'ordre de mission en vue d'améliorer l'accueil des auditeurs et de faciliter leur intervention.

On ne peut porter un jugement sur une fonction que déjà à partir de sa définition. Pour la première étape, il s'agit d'organiser la phase d'étude afin d'obtenir une première opinion sur les risques qui peuvent peser sur l'entreprise et d'identifier les domaines où il conviendra d'approfondir les examens.

- En matière de régularité : L'auditeur doit déterminer les textes de Références dans ce domaine, la norme ne peut être créée mais l'auditeur peut travailler sur la norme conjonctive basée sur les objectifs, contrairement à l'audit légal où la norme existe.

- En matière d'efficacité : c'est l'orientation de mission en fonction de L'évaluation des facteurs clés du succès du domaine audité.

Il s'agit de déterminer :

- Les zones de risque.
- Les zones de dysfonctionnement.
- Les zones d'anomalie.
- Les zones d'insuffisance

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

A) – Une prise de connaissance du domaine audité.

B) - Une décomposition du sujet c'est à dire observer quels sont les points que l'on peut examiner.

On appelle objectifs spécifiques de ces risques et de ces caractéristiques de fonctionnement, soit un élément observable du domaine et dont on peut définir les caractéristiques souhaitées et constater les caractéristiques réelles.

Considérer que la phase préliminaire est consacrée au repérage des dysfonctionnements qui méritent un examen, la phase d'audit approfondi qui suit est en conséquence, la recherche des causes des problèmes repérés, donc ce qu'il faut faire c'est :

C) – identifier de façon détaillée les procédures du contrôle interne en vigueur dans l'entreprise et évaluer la pertinence de ces procédures cela suppose qu'avant de porter une appréciation, l'auditeur doit que les procédures décrites sont réellement appliquées.

Selon la nature de la mission (audit financier ou opérationnel) l'évaluation du contrôle interne visera plutôt à appréhender les performances en termes d'efficacité, l'analyse du contrôle interne doit s'opérer en cinq étapes :

### **1- La description des procédures :**

L'auditeur se fait décrire l'ensemble des procédures utilisée pour organiser l'activité de l'entité étudiée (cette description est obtenu rapidement s'il existe un manuel de procédures)

Il formalise ces procédures de manière à disposer d'une connaissance complète, la présentation utilisée est celle de flow-charts, c'est à dire le diagramme de circulation symbolique des opérations successives permettant d'obtenir une représentation très précise des flux d'informations et de décision et facilite l'évaluation des contrôle utilisés.

Un des contrôles traditionnels dont la qualité apparaît immédiatement sur un diagramme et le principe de séparation des fonctions.

Une fois connues les procédures, l'auditeur s'assure qu'il les a correctement appréhendées et qu'elles sont appliquées dans l'entreprise.

Il cherche aussi à vérifier qu'il n'existe pas d'autres procédures informelles qui seraient pratiquées dans l'entité. ce sont la les objectifs des testes de conformité ces dernier consiste à observé l'activité décrite par les procédures , ou à s'entretenir avec les personnes qui sont supposées , les mettre en œuvre , sous réserve d'une vérification de l'existences du matériel utilisé .

Cette phase ne comporte que des tests ponctuels et peu onéreux. il ne s'agit pas de s'assurer que telle procédure fait l'objet d'une application constante, souci qui ne viendra qu'ensuite, mais seulement de chercher à obtenir une description aussi complète que possible des procédures utilisées.

### **3- L'évaluation préliminaire du contrôle interne :**

Une fois que l'auditeur dispose d'une description fidèle des procédures de l'entreprise, il peut porter un jugement sur le contrôle interne, en cherchant à mettre en évidence ses points forts et ses points faibles.

- Les points forts sont les dispositifs de contrôle qui garantissent, dans la perspective d'un audit financier, une comptabilité correcte ou dans la perspective d'un audit opérationnel, un fonctionnement efficace.
- Les faiblesses sont les sont les aspects qui font naître un risque d'erreur ou de fraude (audit financier) ou d'absence d'économie, efficience, efficacité (audit opérationnel).

En général (mais pas obligatoirement), l'auditeur à recours à un questionnaire lors de cette recherche : ce procédé diminue les risques d'oublis et la subjectivité.

pour chaque type de mission, une réponse négative est supposée dénoter un risque ou une insuffisance.

#### **4 – Les teste de permanences :**

ces testes visent à vérifier que les procédures considérées comme des points forts sont appliquées de manière constante et fidèle, il convient par conséquent de réunir une information suffisamment abondante pour qu'elle puisse offrir la preuve recherchée.

On a fréquemment recours à des techniques statistiques d'échantillonnages qui permettent de quantifier le risque accepté dans la recherche de la preuve et de gérer au mieux les coûts de cette phase de l'audit.

Si des défaillances sont constatées certains aspects classés à priori comme points forts sont considérés comme des faiblesses.

#### **5 – L'évaluation définitive du contrôle interne :**

Une fois la confirmation obtenue de la permanence des procédures, l'auditeur peut établir son diagnostic, il y nuancera les faiblesses, en les différenciant selon qu'il s'agit de lacunes, de défaut de conception, ou selon qu'il s'agit de défaillances dans l'application de procédures que l'on peut juger bonnes.

### ***SECTION 3 : LA METHODE FRAP***

Afin d'orienter le travail de l'auditeur sur les éléments les plus essentiels (dysfonctionnement / solution).

Le travail de recherche et d'analyse rapide se fait sur la base de frop (feuille de révélation et d'analyse des problèmes) qui constitue le cœur du rapport d'audit.

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présent et documente chaque dysfonctionnement et l'aide à mettre en évidence les dysfonctionnements et les solutions qui leur propose.

La FRAP attire l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur.( 2)

## **2-Principe :**

Tous dysfonctionnement doit être signalé et formulé sous forme de FRAP avec :

- Le problème qui le résume (c'est une formulation qui doit être synthétique, autonome et percutante.
- Les « faits » qui le prouvent : ce sont des évènements.
- Les « causes » qui l'expliquent.
- Les « conséquences » que cela entraîne : ce sont des résultats.
- Les « recommandation » se sont des solutions.

Des que l'auditeur apercevra un problème, il ouvre une FRAP qu'il numérote afin de ne rien laisser échapper.

La FRAP est un outil méthodologique qui permet de :

- Conclure un travail.
- Relever un dysfonctionnement.
- Structurer le rapport.
- Introduire l'action à entreprendre après avoir hiérarchiser les Problèmes.

- 
- Rapport de formation d'audit interne (IFACI)

## La méthode FRAP :

L'application de la méthode FRAP s'étale sur deux temps qui seront présentés sous forme de deux équations.

1er temps : trouvaille :

Trouvaille = (un fait ne devient un travail qu'avec ses causes et conséquences).

Faits + causes + conséquences.

- Pour formuler la trouvaille, il faut trouver les :

Faits : les faits sont issus des points de contrôle effectué au cours des travaux de vérification.

Les faits sont les preuves matérielles détenues par l'auditeur.

Causes : se sont les origines des anomalies (les facteurs de dysfonctionnement)

Conséquences : une perte réelle ou possible des valeurs

- contre-performances réalisées ou réalisables.
- les conséquences doivent être quantifiées.



Formuler le problème :

Une fois avoir déterminé les éléments de la trouvaille la deuxième étape consiste à les résumer par une formule choc pour constituer un message facile à mémoriser.

Recommandations :

La place des recommandations est à la fin des FRAP, et doit s'adresser à un problème identifié et démontré elle découle naturellement de la trouvaille et est souvent l'inverse de la cause.

3-2-La phase de conclusion :

L'ossature du rapport : le but de l'ossature du rapport est d'organiser la réflexion et le discours de l'équipe d'audit avant de rendre compte des travaux et conclusions aux principaux responsables audités, au demandeur et à la direction.

L'équipe tient une réunion de synthèse dont l'objectif est d'ordonner ses idées et de définir le contenu du rapport. Le résultat, l'ossature du rapport est élaborée par l'équipe puis discuté avec le responsable de l'audit.

Réordonner les points par sujet et par importance aboutit parfois à des conclusions plus élevées et des recommandations plus fondamentales :  
d'autre Frap.

La communication des conclusions et des recommandations doit  
recourir à la forme orale et a la forme écrite. Elles sont complémentaires :

A- La forme orale :

- En cours de mission.
- Le compte rendu final sur le site.
- La communication orale en fin de mission.

B- La forme écrite :

- Les différents supports.
- La structure du rapport.
- Le contenu du rapport.
- Des principes à respecter.

La communication des conclusions et des recommandations doit recourir à la forme orale et la forme écrite. (Elles sont complémentaires).

La communication orale en cours de mission et la nécessité d'une collaboration étroite avec les audités. La présentation orale au responsable de l'entité auditée des observations les plus importantes dans le but d'informer rapidement le responsable pour différencier les problèmes réels des observations provisoires ; il sert à mettre en valeur la qualité et la logique de la démarche d'audit et aussi la possibilité de travaux complémentaires suivant les réactions des responsables.

le document le plus important émis par l'audit, et que engage le responsable de l'audit, le rapport se différencie du compte rendu final au site par quatre caractéristiques. Il est complet, conclusif, écrit, final.

Il est particulièrement bien couvert par la recommandation sur les normes d'audit interne. La forme écrite est essentielle pour prendre acte, éviter toute déformation, et dans certaines circonstances graves, apporter les preuves nécessaires.

Toute intervention d'audit doit faire l'objet d'un rapport écrit, signé par le responsable de l'audit, l'écrit évite que certains se demandent ce qui a été communiqué aux autres.

La conclusion de l'audit doit être émise sous forme écrite et orale, le dosage étant fonction des habitudes de fonctionnement des destinataires et des attentes de l'audit à leur égard. L'écrit reste ; mais la parole s'envole. La tête et le texte expliquent mais le corps et la présence influence et motive.

### C-La diffusion du rapport :

Elle doit se faire d'une manière rapide et selon une liste réfléchie. La diffusion doit être limitée car il n'appartient par l'audit d'étaler les problèmes relevés chez les audités. La discrétion imposée par le devoir de réserve y compris l'absence de tout nom de personne, permet d'éviter les susceptibilités et de respecter la hiérarchie dans son pouvoir d'appréciation d'action. (La liste sera limitée au besoin de savoir pour agir.

1-1. Le plan : La présentation du plan doit être logique et doit servir à capter l'attention dans la présentation des constats.

#### 4-2. L'introduction :

L'introduction doit rappeler l'origine de la demander. Elle doit aussi fixer le cadre de la mission et ses objectifs.

Elle sert a délimiter le champ d'investigation et les exclusions (Fixer le but et le champ d'intervention) et donne les principaux traits et chiffres caractéristiques du secteur.

#### - 4-3-. Le développement :

A- Le Fond : Il repose sur une présentation des constats étayés par des faits précis, objectifs et valides par les audits.

- Une étude des causes à l'origine des dysfonctionnements.
- Une analyse de conséquences présentées à venir. (Il est rédigé dans un esprit de synthèse).

B-. La forme : Le rapport doit demeurer un document du travail dont l'auditeur doit :

- Adapter le développement à une lecture sélective (phrase simple et courte).
- Utiliser un vocabulaire convaincant.
- Adapter un style direct.
- Ne pas abuser des tableaux et des graphiques.

Le rapport d'audit interne est un dossier de mission rigoureux, dont l'auditeur doit avoir une intime conviction en ayant :

- A- Des faits exacts et significatifs en vérifiant les calculs des chiffres et les données de références (Il faut quantifier les conséquences).
- B- Des faits justifiés et assortis de preuves.
- 3- Une garantie d'objectivité (éviter de porter des jugements personnels).

#### 4-4-Les recommandations :

Les recommandations doivent être préalablement vendues aux audités et tout au long de la mission ; il faut savoir convaincre car un audit dont les recommandations ne sont pas appliquées ne sert à rien.

L'auditeur fait preuve de compréhension et de coopération. Ce qui exprime qu'il faut savoir reconnaître les points forts et aussi savoir modifier les formulaires ou les interprétations qui peuvent choquer.

- Il faut motiver ses interlocuteurs; l'auditeur doit considérer l'audité comme partenaires et non adversaires et insister sur les avantages des recommandations plutôt que sur les risques et les faiblesses.
- Le rapport final :

Le rapport est précédé d'un rapport projet discuté avec les audités.

Le rapport final est le document le plus important émis par l'audit et qui engage le responsable de l'audit.

Il constitue le point culminant de la mission mais pas sa fin, et sert à déclencher les réflexions de la direction et les actions de progrès des

Le rapport doit être structuré et formulé pour ses lecteurs et donc comporter une partie détaillée et une synthèse. La partie détaillée doit être complète et une synthèse. La partie détaillée doit être complète et peut être technique, elle doit faire partager les éléments et les modes de réflexions qui amènent l'audit à ses conclusions et fournir toutes les informations utiles aux responsables de la situation auditée et aux responsables des actions à entreprendre.

- La partie synthèse est pour informer les dirigeants de l'entreprise des dysfonctionnements graves et des risques majeurs afin de les inciter à donner l'impulsion indispensable.
- Objectif = basé sur les faits, sans préjugé, et ne déformant pas la réalité hiérarchisé (distinguant l'essentiel de l'accessoire) et mis en perspective (importance et contexte).
- Clair = qui se comprend aisément, logique, sans terme rare ou compliqué et détaillé par suffisamment d'information.

Le corps du rapport sera organiser par thèmes en fonctions abordées selon un réfléchi (l'ossature du rapport).

Les FRAP seront classer et titrer selon l'ossature du rapport et reformulées dans un langage simple.

- Si les constats et conclusions n'ont pas encore été suffisamment formalisés et si de plus la structure FRAP apparaît trop contraignante l'auditeur pourra exposer chaque risque ou dysfonctionnement selon la séquence :

ficatifs constatés.

Exposé des motifs d'appréciation de ces faits retenus par l'auditeur et évocation des causes et conséquences.

- Enoncé de l'opinion de l'auditeur sous forme d'un problème à résoudre (telle condition devrait être remplie pour atteindre tel résultat attendu ) ou ( tel risque est encouru en raison de telle condition rencontrée ( facteur de risque).
- Proposé une solution proposée à ce problème : la recommandation.
- Il est commode pour les lecteurs que les recommandations soient reprises en un « cahier des recommandations » généralement en fin ou en annexe du rapport.
- Le corps du rapport sera précédé par une introduction en trois parties :
  - Les circonstances et les objectifs de la mission.
  - L'étendue des travaux notamment leur date et limite : Il s'agit de faire comprendre aux lecteurs de quoi l'audit se porte garant et sur quoi il n'émet aucune garantie.
  - Une présentation de l'entité ou de la fonction auditée : Description, caractéristiques, chiffres clés.

La synthèse : La synthèse poursuit deux objectifs : d'une part résumer la partie détaillée, et d'autre part faire ressortir les points saillants. Conclure et donner l'opinion de l'audit. Il est pertinent de traiter ces deux objectifs séparément dans cette partie il détermine les points dignes de l'attention de la direction, sans oublier ceux qui reflètent un fonctionnement satisfaisant ( l'audit doit donner une assurance sur le fonctionnement de l'entreprise pas seulement émettre des critiques et des recommandations).

Ce rapport résumera donc l'introduction et présentera les points majeurs ou stratégiques de la partie détaillée.

édaction et vu l'impact des rapports d'audit sur les plans financier et psychologique, l'effet.

## 5- Le suivi des recommandations :

C'est la phase ultime d'une mission d'audit qui permet de dresser le bilan des actions correctives engagées et réalisées par les services sur tous les points de recommandations formulés dans le rapport.

La mise en place et l'ajustement des actions de progrès sont de la responsabilité des audites, c'est eux qui traitent avec l'auditeur qui est responsable d'identifier les personnes capable de résoudre les problèmes qu'ils relèvent.

Afin que la responsabilité de l'action soit assumée on doit charger une personne pour la conduire. Pour chaque recommandation un responsable sera désigné, au cas ou le but même de la recommandation est d'obtenir une réponse conjointe de deux responsables indépendants l'un de l'autre, ex : lorsqu'il s'agit de résoudre un problème de coordination entre financiers et commerciaux pour le recouvrement des créances client. L'auditeur mettra les deux responsables en destinataires et leur demandera une réponse concertée et cosignée.

A chaque recommandation l'auditeur doit recevoir une réponse de la part du responsable désigné dans un délai bref et avec toutes les précisions utiles. La collecte de ces réponses demande donc une organisation de la part de l'audit : la mise au point d'un formulaire de réponse, normalement le même pour toutes les missions et la fixation d'une date limite.

Un formulaire par recommandation sera établi et envoyé aux responsables désignés, simultanément avec le rapport définitif. Une note d'accompagnement rappellera les « règles du jeu » du suivi et la manière de compléter le formulaire.



forme d'une fiche comportant :

- l'identification du rapport (numéro, date, titre).
- Le destinataire de la fiche avec un emplacement pour qu'il date et signe sa réponse.
- Le texte de la recommandation et son repère dans le rapport (n°, page).
- La nature de la décision prise : recommandation réalisée, retenues à l'étude refusée (le plus simple : des boîtes à chuchotement).
- La description du plan d'action arrêté.

L'évaluation des réponses par l'auditeur se fait en fonction des objectifs à atteindre pour faciliter l'administration des réponses, le formulaire de recommandation réponses prévoira des cases de codification à compléter par l'auditeur.

Quand une recommandation est retenue ou réalisée, l'auditeur doit apprécier plus particulièrement l'efficacité des actions prévues, à partir des documents joints à sa réponse (procédure, notes, ...). L'important est de constater que la recommandation a été bien comprise et qu'une action est lancée ou va l'être dans les brefs délais.

Quand une recommandation est mise à l'étude, le responsable devra indiquer dans le plan d'action les raisons de cette réflexion. Les objectifs fixés à laquelle les conclusions seront connues et la décision définitive prise. Quand une recommandation est refusée, le responsable devra faire connaître les raisons de son refus.

Au fur et a mesure que les réponses sont traitées, l'auditeur renseignera un tableau de suivi. La présentation du tableau peut se faire de cette manière :

structur e	responsab le	Audi t de	Nombre de recommenda tion	réponses			Actions			Taux	
				Nom rep c	rep ina c	Re p	Nom eche c	En repons e	En plac e	acpt	En place

**Schéma <sup>(3)</sup>**

---

(3) La conduite d'une mission d'audit interne

de les états des actions de progrès ; il est quantitatif.  
Chaque case est un nombre de recommandation. Lorsque le suivi s'achèvera  
par réalisation complète du plan ou par décision de la direction (L'audit ne  
décide pas d'arrêter de suivre une mission, pas plus qu'il ne décide d'en  
commencer une).

L'audit dressera un bilan final de la mission, aux plans quantitatifs et  
qualitatifs, pour son auto-évaluation et pour information de la direction  
générale :

Nombre de recommandations émises, refusées, modifiées, acceptées, en  
place, en cours, en retard,... éventuellement accompagnées d'une analyse  
causale.

Economie réalisées, principaux risques maîtrise, autre bénéfice.

Difficultés rencontrées par l'audit, satisfactions enregistrées, progrès  
effectués.

Le travail d'audit repose étape par étape sur un raisonnement sans faille, la méthodologie étant là pour assurer la rigueur et la précision indispensable tout au long de la mission. La réflexion et méthodologie, sont intimement liées dans la démarche et les concepts utilisés dans les raisonnements constituent naturellement les fondements des documents clés de la méthodologie.

L'audit interne va examiner un processus de l'entreprise et établir :

Un diagnostic : attestant de son plus ou moins bon fonctionnement.

Un thérapeutique : visant la sécurité des actifs et la fiabilité des informations. L'efficacité des opérations. La compétitivité de l'organisation.

Le rôle de l'audit s'arrête là, comme celui du médecin ; c'est ensuite aux responsables de mettre en œuvre le traitement.

En général l'auditeur n'est pas spécialiste du domaine audité sa force est méthodologie qui lui permet de mettre en évidence les problèmes. L'auditeur intervient comme conseiller au niveau des problèmes et domaine consultant au niveau des solutions.

Le terme conseil renvoie à une pratique instrumentale (ingénieur conseil – assureur – conseil – avocat conseil...) ce conseil livre un avis d'expert, une opinion, une recommandation.

Le terme « consultant » renvoie à une pratique plus conceptuelle, guidant et aidant le client à travers lui-même sa solution, plus proche de la sagesse, consultant en marketing en formation en management.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

on d'audit interne

L'auditeur va déceler les principales faiblesses de l'organisation en déterminant les causes, en évaluer les conséquences, leur trouver un remède et convaincre les responsables d'agir. Ensuite les responsables affineront eux – même les solutions organisationnelles et les mettront en place.

Historiquement les entreprises ont suivi, au cours de leur développement, un cheminement dans l'installation de leurs outils d'information et de gestion qui peut se résumer ainsi :

- 1- Comptabilité générale.
- 2- Comptabilité analytique.
- 3- Contrôle budgétaire.
- 4- Contrôle de gestion.

La deuxième phase exige le découpage de l'entreprise en section pour justifier une précision dans l'établissement des coûts de revient des produits à tous les stades du processus industriel portant sur l'évaluation des stocks aux bilans.

Par la suite, en implantant un système de contrôle budgétaire dans le souci louable de ne pas remettre en cause ou dédoubler le système de comptabilité analytique certains ont pensé qu'il suffisait de calquer l'architecture des systèmes budgétaire sur la comptabilité analytique.

Aujourd'hui, lorsqu'une entreprise se crée ou se réforme profondément la conception et la mise en place du système de contrôle de gestion, s'effectuent selon un processus logique :

- 1- Définition d'une politique générale de l'entreprise.
- 2- Détermination d'un plan stratégique et répartition des rôles.
- 3- Choix d'objectifs de gestion et d'indicateur pertinent.
- 4- Mise en place d'un contrôle de gestion et d'un contrôle budgétaire.

de la comptabilité analytique, en particulier est de fournir le volet économique des réalisations présentées conformément des découpages des responsabilités et des objectifs.

En suivant ce processus, pour rénover des systèmes anciens ou opère un recentrage de l'outil de contrôle de gestion en direction des nouvelles options stratégiques sans perdre la vision globale des facteurs essentiels.

Dans ses définitions actuelles ; le contrôle de gestion doit être :

- Exercé par les cadres opérationnels.
- Animé par l'équipe de contrôle de gestion.

C'est un système permanent de communication et de concertation pour assurer sa réussite ; il faut qu'il ait les critères suivants :

- L'obtention d'un consensus sur les objectifs prioritaires et sur l'affectation des moyens nécessaires.
- Une vision plus réaliste des possibilités et des contraintes de l'entreprise.
- Une progression mesurable de la qualité des prévisions évitant les gaspillages et les incohérences.
- Une diminution des délais pour le plus proche possible du terrain opérationnel.
- Une motivation du personnel par une participation active à l'élaboration des décisions.

En, cas de réussite sur tous ces plans, on conçoit facilement à quel point la productivité des cadres de direction peut être augmentée, il devient possible alors d'anticiper les évolutions et de préparer les virages technologiques qui conditionner la survie de l'entreprise.

## ***E GESTION (DEFINITION ET RÔLE)***

### **1. Définition du contrôle de gestion :**

- Le concept de contrôle de gestion est difficile à cerner car il repose sur deux termes « contrôle et gestion » qui sont eux même susceptibles d'avoir un contenu très varié.
- Ainsi le contrôle n'est pas seulement l'action de vérification, c'est aussi la volonté de maîtriser de soi ou d'une organisation.
- La gestion n'est pas simplement un ensemble de recettes visant à maximiser. C'est aussi selon « PIERRE LASSEGNE », l'application des sciences à la conduite des organisations.

### **2. La fonction de contrôle :**

La fonction de contrôle doit être située clairement dans le processus général du contrôle de gestion. Il doit en premier lieu inciter à l'action pour atteindre des objectifs cohérents par rapport à la stratégie pour créer cette motivation

Le contrôleur de gestion doit se situer au centre de trois pôles d'activités.

A- La réflexion stratégique commande le choix des objectifs, qui sont à la base du système de contrôle de gestion.

B - Les techniques de contrôle apportent l'information qui précède l'action.

C -Un système motivant suscite le désir d'atteindre de nouveaux objectifs stratégiques.

L'objet du contrôle consiste à s'assurer que les plans se déroulent normalement, en décelant les écarts et en fournissant une base permettant de prendre les mesures qui s'imposent de façon à corriger les écarts réels en potentiels.

Afin d'être efficaces, les contrôles doivent s'inspirer de plans précis et de normes de contrôle significatives.



ments organisationnels soit clairs de façon à définir la responsabilité des écarts par rapport aux plans.

Un contrôle efficace exige que les gestionnaires accordent une attention spéciale aux exceptions à des points stratégique qui permettent de déceler si les plans se déroulent comme prévu.

### **3. Le rôle du contrôleur de gestion :**

Si le contrôle de gestion est un processus opérationnel qui tend à optimiser l'emploi des ressources humaines techniques et financières pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le contrôleur de gestion est l'homme qui organise et anime ce processus et tout au long de ce processus de contrôle de gestion. Le contrôleur fixe les étapes et distribue les rôles.

Il fait l'ordre du jour, observa leur attentif, il détecte les incohérences et le signales aux intéressés.

Il s'assure que les opérations de prévisions et de contrôle ont été faites correctement et que chaque responsable a tiré de cet outil des conclusions qui éclairent l'avenir.

### **4. Le besoin en contrôle de gestion :**

4.1 Les patrons de PME : Ce premier personnage ne dispose pas en général d'une structure d'encadrement appelée à prendre des décisions de direction. Il délègue l'initiative décisions opérationnelles courante au niveau de l'encadrement technique, prend personnellement les décisions de gestion qui engagent son entreprise vis -à- vis des clients, investisseur, emprunts et risques financiers.

risque d'incohérence des décisions et faible capacité à conserver en mémoire les décisions précédentes et une claire vision de ses objectifs.

- Les étapes de l'acte de décision :

1. Analyse préalable.
2. Choix.
3. Distribution des rôles.
4. Contrôle de l'exécution.

- Aux stades préparatoires, il s'agit d'avoir une vision synthétique, claire et immédiatement accessible de la situation de l'entreprise de ses potentialités et de ses faiblesses, des projections chiffrées dans plusieurs hypothèses d'évolution des facteurs essentiels de gestion.

- S'assurer de certitude que ses messages ont été bien compris et que l'exécution est effectivement commencée.

- Voir si les premiers résultats obtenus sont conformes à son attente.

Dans le cas des PME le contrôle de gestion doit comprendre au minimum :

- Un système d'information centré sur l'évolution des facteurs essentiels de gestion. Demande renseignements d'où le choix d'indicateurs pertinents pour son entreprise.
- Des tableaux de bord d'amant une vision synthétique de la marche de l'entreprise.
- Un contrôle faisant apparaître les écarts par rapport aux prévisions.
- Des modèles de simulation budgétaire pour explorer de nouvelles orientations.

ils techniques nécessaires pour l'exercice de la fonction contrôle de gestion dans la PME. Cette fonction est généralement assurée par le collaborateur comptable et financier qu'il adjoint à ses autres fonctions.

Même sans cette forme réduite, qui n'exige pas le fonctionnement d'une véritable comptabilité analytique assortie de prévisions budgétaires. Le contrôle de gestion assure un rôle appréciable d'aide au management et ses principes de fonctionnement ne seront pas fondamentalement différents des systèmes plus élaborés mis en place dans les grandes entreprises.

#### Les cadres opérationnels des entreprises et leurs collaborateurs :

- Aux niveaux intermédiaires de la hiérarchie le cadre opérationnel reçoit une délégation de pouvoir de décision qui généralement se limite aux opérations liées directement au cycle de production et de vente. Dans ce domaine précis, ses préoccupations vont se rapprocher partiellement de celle du patron de PME.
- Donc le cadre opérationnel a besoin d'un système de contrôle de gestion qui lui apporte déjà deux services :
  - Une vision globale et permanente de la marche de son unité de gestion.
  - Une alerte sur les écarts constatés au niveau de l'exécution par rapport aux objectifs qu'il s'est fixé.
- Le cadre opérationnel attend d'un système de contrôle de gestion qu'il lui donne la possibilité avant qu'une enquête soit engagée.
- De réaliser rapidement son propre auto – contrôle qui lui permet de savoir dans quelle mesure il est capable de respecter ses engagements et d'améliorer ses performances.
- L'expérience accumulée par la répétition du cycle prévision/ réalisation et contrôle, lui permet de mieux en mieux formuler ses objectifs en les ajustant plus étroitement aux possibilités réelles de son unité.

Le contrôle de gestion apporte aux cadres dirigeant trois services essentiels.

**A. Un processus permanent d'acquisition d'expérience en matière de management :**

- Le système d'objectifs révisés périodiquement à partir des écarts constatés au niveau des réalisations constitue un mode d'apprentissage de la direction par une capitalisation de l'expérience.
- A un niveau plus élevé ; le système s'appuie sur des critères de gestions synthétiques plus globaux et plus ouverts sur l'environnement de l'entreprise : position, concurrentielle, image sociale, relations publiques, ... etc.
- Le service attendu s'apparente toute fois à l'auto – contrôle de gestion déjà demandé par les patrons de PME et les cadres opérationnels.

**B. Une vision globale de l'état de l'entreprise :**

- L'état de l'entreprise doit être mis a jour en permanence, pour élaborer la stratégie, répondre aux objections des parties en présence, convaincre et rendre compte vis –à – vis de ses mandataires (administration) ou des tiers intéressés (Banquier, Médiateur).

**C. La cohérence des objectifs :**

Plus les structures s'étoffent et se complexifient; plus le risque de divergence dans l'action augmente Le recentrage périodique des objectifs. La coordination des actions en cours. La révision des allocations financières et des moyens humains à la lumière des résultats obtenus sont indispensables pour assurer la cohésion de l'équipe de direction.

- Faute de cet effort constant de recherche de la cohérence des objectifs et de la convergence des efforts ; il s'instaure progressivement dans toute l'entreprise. Un relâchement des communications internes, qui aboutissent à un

pendant chacun des orientations qu'il juge

- Les dirigeants attendent d'un système de contrôle de gestion qu'il les aide à résoudre ces problèmes et qu'il évite ainsi les gaspillages considérables qu'une décentralisation inconséquente peut entraîner, si elle n'est pas compensée et équilibrée par un processus constant de confrontation des objectifs et d'analyse des résultats.

## ***SECTION II : PERVERSION ET MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION***

### **1. Les perversions du contrôle de gestion :**

**1.1. Les visions pessimistes :** L'analyse des écarts entre les objectifs et les réalisations comme moyen de pression sur les cadres opérationnels en justifiant ses décisions répressives en abaissant la barre des objectifs.

- Au stade de prévisions seules sont pris en considération les clients acquis, les commandes certaines, les produits traditionnels dont les positions sont solides.

Si l'objectif ainsi calculé est en retrait sur les réalisations passées en justifie. Cette prévision en affirmant que les résultats de l'exercice précédent n'ont pas valeur de référence, par la suite de conjoncture différente en d'affaires exceptionnelles, ... etc.

- Si ce comportement se généralise dans l'entreprise ; le contrôle de gestion présente à la direction, un panorama si sombre de l'exercice future qu'il risque de provoquer des décisions inadaptées à la situation dues au pessimisme des dirigeants.

- Abandon d'investissement stratégique.
- Recherche d'économie sacrifiant l'avenir au profit d'une consolidation de la trésorerie.

gradant la capacité de production et accélérant  
à terme le vieillissement de l'entreprise.

- En contrepartie, le cadre auteur de telles prévisions tire – t- il un profit personnel de cette déformation de la cible, qui va servir de référence à ses réalisations ?

C'est peut probable, ce comportement

Répété sur deux ou trois exercices ne passent pas inaperçu et provoque une action corrective de la part du contrôleur de gestion, qui prendra l'habitude d'appliquer un coefficient majorateur dans un souci louable de mieux approcher l'évolution probable des affaires.

- Supposons ensuite que le cadre opérationnel soit convaincu de renoncer à cette pratique au profit d'un objectif plus réaliste. Les montants qu'il annoncera seront automatiques et majorés en vertu de son comportement passé. Même si sa gestion est performante, il n'atteindra pas ses objectifs et attirera sur lui l'attention de la direction par l'apparition d'écarts.

- La relation entre ces différents personnages sera entourée à l'avenir d'un climat de méfiance prélude à la dégradation totale de la communication.

## 1.2. Les visions optimistes :

Un cadre responsable d'un projet dans une entreprise affichera un objectif de chiffre d'affaires comprenant la totalité de la valeur de projet.

Seul, il peut en mesurer les risques et en tenir compte dans l'évaluation globale de son objectif de gestion. Faute d'un calcul correct de probabilité, il faut s'attendre lorsque ce comportement persiste dans d'autres inconstances et peu précise du contrôleur de gestion qui appliquera d'office un coefficient minorateur approximatif considérant que ce correctif évitera des désillusions à la direction générale, destinataire des documents de synthèse.

estion :

La transformation du contrôle de gestion est liée à l'interaction entre l'entreprise et son environnement ; on constate souvent que les difficultés en matière de contrôle de gestion proviennent de trois paradoxes clefs :

1. Le rôle essentiel du contrôle de gestion est d'aider les directions à mieux piloter la stratégie, c'est-à-dire l'action entre le contrôle opérationnel et le contrôle stratégique, il devrait y avoir une continuité de comportements face à la gestion et à l'information (souvent il y a des ruptures).
2. Le même cadre d'informations sert à plusieurs finalités être à la fois la base objective des décisions de gestion et un système de mesure de performances.
3. Un rôle prévisionnel imparfait car il ne sera pas jusqu'à l'anticipation, seule liaison vraiment utile à la stratégie.

**- Il y a presque toujours une rupture entre le contrôle de gestion stratégique et le contrôle de gestion opérationnel.**  
**- Il y a une incohérence entre le fait de demander au contrôle de gestion de fournir de l'information de qualité, et celui de faire de cette information un moyen de mesure de performance des individus.**  
**- Il y a une incapacité dans bien des cas du contrôle de gestion qui doit théoriquement permettre la prise de décisions à prévoir utilement.**

- Lever ces trois paradoxes constituera la base des objectifs du contrôle de gestion.

1. Contrôle de gestion stratégique et contrôle de gestion opérationnel (comment piloter ?).

- Dans l'entreprise, la place du contrôle de gestion est plus nuancée, le pilote est le directeur général, le contrôleur de gestion pourrait ressembler au copilote.



Le rôle de gestion ne connait pas la stratégie de l'entreprise. Le cœur de cette gestion est le tableau de bord qui contient une information synthétique, comptable et littéraire, qui est une aide à la décision mais aussi la base du jugement de la performance des acteurs.

2. Le contrôleur de gestion devra éviter que l'information de la base incluse dans les bases de données primaires (qui changent sans cesse) ne soit pas biaisée sur le plan technique :

- Chiffres non significatifs, obsolètes, mode d'évaluation défaillants, puisqu'il n'y a pas de barrière entre l'information de base et l'information stratégique.

3. Le contrôle de gestion étant plus axé sur la mesure de la performance que sur l'information. Il est souvent en retard sur son temps puisqu'il fait des mesures a posteriori. Or, s'il veut remplir pleinement son devoir informatif il est nécessaire qu'il soit en perpétuelle recherche d'informations. Il doit donc anticiper ce que sera l'environnement et vont passer la plus part du temps à mesurer les conséquences des choix faits.

### **3- Les modalités de mise en place du contrôle de gestion :**

- La participation de tous les éléments à l'élaboration et au maintien du système d'information, ceci exige que tous les préalables soient pris au plan humain, au plan technique et à tous niveaux hiérarchiques. On ne s'en tiendra pas à des formations liées au contrôle de gestion lui-même, mais on élargira au domaine managérial : (communication, conduite de réunion, animation pédagogique, négociation, finance,...)

- Une direction impliquée personnellement dans la mise en place et l'utilisation systématique du système d'information.

- Des méthodes qui satisfont réellement les besoins de gestion et non seulement les besoins de la direction générale. En effet ; l'information utile à la direction générale dont le but essentiel est de permettre la prise de décision à partir du



rcément la même que celle qui permet aux responsables d'améliorer leur propre gestion.

- Le critère de décision en matière de distribution d'informations et de définition de tableaux de bord, ne sera pas simplement un critère hiérarchique ; mais surtout un critère d'efficacité et d'utilité.

**C'est-à-dire ; il faut veiller à équilibrer les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'information.**

- Si un indicateur précis donné à la direction générale par le système d'information est nécessaire à tel ou tel opérationnel pour suivre ses objectifs. Il doit l'avoir à sa disposition. Cette réflexion est en fait déconnectée dans les phases préalables de deux aspects essentiels :

### **1. Les contraintes informatiques :**

L'informatique, support de la gestion de l'information permet en effet, grâce aux bases de données que l'entreprise et son environnement. Il convient donc de penser d'abord aux aspects de fond avant d'attaquer la forme.

### **2. Les contraintes de structures :**

Les opérationnels et les services de gestion doivent clairement définir le système d'information comme n'étant pas lié aux supports écrits seuls, mais devant faire l'objet d'une politique de communication. Cela suppose que les responsables soient sensibles à la communication et prennent le relais de l'information écrite.

- Seuls les services de gestion peuvent être les architectes conceptuels du canevas informatique. Lorsque la conception ou la mise en place des systèmes d'informations reposent sur une mauvaises bases ; l'informatique en amplifie les défauts ou au mieux les reproduit.

La mise en place d'un contrôle de gestion lié hiérarchiquement à la fois à une fonction opérationnelle et fonctionnelle ; on à un indicateur financier ; peuvent fonctionner si l'ambiance de l'entreprise le permet.

- Pour gérer ce type de situation, il y a des précautions à prendre :

- Faire attention lors des changements d'hommes dans les fonctions de direction.
- Etre sensible aux facteurs techniques qui peuvent permettre le succès (système d'intéressement, culture d'entreprise, choix des objectifs) et aux facteurs organisationnels.

- La mauvaise communication peut souvent venir d'un mauvais choix des hommes (caractère, philosophie de fonction) ainsi que d'un style de direction inadéquat.

- Le contrôle de gestion permet à l'entreprise de garder le cap par rapport à ses lignes stratégiques. Il est évident qu'un pilotage efficace n'existe que si des comparaisons périodiques sont faites par rapport aux prévisions d'ensemble. Le contrôle de gestion est donc tout naturellement ressenti comme l'œil de « la direction ».

#### **4- Concevoir et faire fonctionner le système d'information :**

1. Actions tendant à faire comprendre au personnel le fonctionnement du système, à le faire participer à ce fonctionnement, au besoin par une formation adéquate.
2. Fournir une description précise d'une évolution passée d'une situation présente et permettre un diagnostic sérieux
3. Faciliter les prévisions systématisées sur les plans à long terme et les budgets à court terme.



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

doivent être prises dans le cadre prévisionnel.

5. ~~Établissement des plans.~~
6. Contrôle des réalisations par rapport aux objectifs.
7. Faire apparaître les écarts et expliquer les causes.
8. Provoquer les mesures correctives opportunité.
9. La coordination des plans à long terme.

L'environnement devient de plus en plus incertain. Il faudrait faire de la prospective en dessinant la cartographie des risques futurs.

L'avenir impose l'audit interne comme un outil de délégation pour fiabiliser le circuit d'information.

Les mesures de performances de gestion est nécessaire pour permettre à chacun de valoriser sa propre expérience en appréciant le résultat de son action. Ceci est possible lorsqu'on se souvient bien dans quel contexte les décisions ont été prises.

- Apprécier les performances de gestion c'est rapprocher les performances atteintes des objectifs fixés.
- Dans les entreprises ; on cherche alors à apprécier l'évolution des résultats par rapport aux périodes précédentes. Cette méthode est largement répandue ; cela revient à dire que les performances passées sont prises comme système de référence en considérant par différence les améliorations et les détériorations.
- Mais l'exploitation passée s'est déroulée dans un contexte économique et social probablement différent du contexte actuel.

La maîtrise du dispositif de passation des marchés de fournitures de travaux et montage d'installations et de service physiquement quantifiable nécessite la mise en place au sein de Sonatrach , des règles et modalités de sélection de fournisseurs et/ou entrepreneurs et ce dans les meilleur conditions d'efficacité d'économie, de transparence .

A cet effet Sonatrach a décidé d'adopter le principe de l'appel d'offres ouvert national et/ou international, et ce dans des conditions édictées par la procédure de passation de marché A 408 R15.

Le contrat (achat vente), étant l'outil principal et fondamental matérialisant tous les accords entrant dans ce contexte, nécessite impérativement une parfaite maîtrise.

Dans cette perspective, nous avons choisi d'étudier et commenter la formation du contrat de vente selon les dispositions législatives et réglementaires en vigueur d'une part, d'autre part la pratique de Sonatrach introduite par l'instauration de la nouvelle procédure de passation de marchés à Sonatrach .

La mise en œuvre d'un système de passation des marchés doit se référer aux règles générales des lois nationales et internationales en vigueur dans le bute d'éviter tous litige possibles qui entraînaient l'entreprise dans des bataille juridiques interminables et souvent infructueuses.

Le processus de passation des marchés implique la conclusion de contrats qui une fois formés feront maitre des obligations synallagmatiques. Dès lors il sera pratiquement impossible de revenir sur son engagement sans risque d'engendrer la responsabilité contractuelle des parties.

Le plus important et de savoir a quel moment précis le contrat est il formé durant le processus de passation des marchés éditée par la décision A 408 R15.

## I. Présentation de Sonatrach :

Créée en 1963, Sonatrach est une compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

Sonatrach est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel. Sa production globale (tous produits confondus) est de 230 millions de tep en 2006. Ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie.

Elle emploie 172 000 personnes dans l'ensemble du Groupe.

Sonatrach, entreprise citoyenne, œuvre à resserrer les liens sociaux, aider les populations dans le besoin, promouvoir la recherche et les activités scientifiques, aider la création artistique, promouvoir la pratique sportive, contribuer à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.

Aujourd'hui Sonatrach ne conçoit pas de développement économique sans un développement durable.

Aujourd'hui elle se trouve en position de jouer un rôle de premier plan et de consolider sa position mondiale grâce :

- L'importance de ses ressources énergétiques dans 70% sont en gaz naturel.
- Ses capacités de production d'hydrocarbures liquides et gazeux.
- Ses capacités technologiques et managériales.
- 

Et oriente ses actions notamment vers des missions stratégiques telles que :

- La recherche et exploration.
- Le transport des hydrocarbures.
- Les opérations du marketing.
- La liquéfaction du gaz naturel et la transformation des hydrocarbures.
- La participation, l'association et le partenariat en amont et en aval de ses métiers.

Les objectifs de SONATRACH reposent sur :

- La maîtrise contenue de ses métiers de base.
- Le renforcement de ses capacités technologique et managériales.

Dans un rôle de société mère, assurant les rôles de pilotage stratégique, la cohésion et d'appui, elle se distingue par 03 structures importantes :

- ▶ **De la Direction Générale**
- ▶ **Des Directions opérationnels**
- ▶ **Des Directions Fonctionnelles**

➤ **La Direction Générale** du Groupe est assurée par Monsieur Mohamed Meziane Président Directeur Général, assisté du Comité Exécutif.

Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe.

Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.

Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la Direction Générale.

➤ **Les Activités Opérationnelles** exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international.

Il s'agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL), de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'Activité Commercialisation (COM).

Chacune des Activités est placée sous l'autorité d'un Vice Président. Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, Sonatrach International Holding Corporation (SHIC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.



➤ **Les Directions Fonctionnelles** élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe.

Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe.

Elles sont organisées en quatre (04) Directions Coordination Groupe :

Ressources Humaines, placée sous l'autorité de la Directrice Exécutive RH; Stratégie, Planification et Economie, placée sous l'autorité de la Directrice Exécutive SPE ; Finances, placée sous l'autorité du Directeur Exécutif FIN, Activités Internationales placée sous l'autorité du Directeur Exécutif Activités Internationales et Activités Centrales placée sous l'autorité du Directeur Exécutif ACT, Et trois (04) Directions Centrales :

Audit Groupe, placée sous l'autorité du Directeur Central ADG ; Juridique, placée sous l'autorité du Directeur Central JUR, Santé, Sécurité et Environnement placée sous l'autorité du Directeur Central HSE et Coordination Technique et Développement placée sous l'autorité de la Directrice Centrale TEC.





val :

Placée sous l'autorité d'un vice président, l'activité aval a pour missions :

- L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de gestion, d'exploitation et de développement de l'Aval pétrolier et gazier,
- La gestion et l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation des GPL,
- La mise en œuvre, en partenariat du plan de développement de l'Aval pétrolier et gazier,
- Le suivi et la gestion du portefeuille des filiales et participations confiées au Holding RCH,
- L'organisation d'une Conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de l'Activité Aval, dont le thème et le contenu seront présentés lors de la Conférence des Cadres de Sonatrach,
- Le reporting à la Direction Générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

Sonatrach dispose à travers son activité Aval de quatre complexes de GNL, deux complexes de GPL, deux complexes pétrochimiques, une unité de PEHD appartenant à la filiale ENIP (Entreprise Nationale De L'industrie Pétrochimique), cinq raffineries appartenant à la filiale NAFTEC (Société Nationale De Raffinage), une unité d'extraction d'hélium et deux filiales de maintenance et de gestion des zones industrielles SOM IZ et SOMIK.

L'organisation de l'activité Aval s'articule autour de trois structures :

- Structures fonctionnelles,
- Structures opérationnelles,
- Structures rattachées directement au vice président

#### 2-1 Structures Opérationnelles :

- Division Liquéfaction et Séparation des Gaz.
- Division Etudes et Développement.

#### 2- 2-Structures Fonctionnelles :

- Direction Audit.
- Direction Qualité, Hygiène, Santé et Environnement.
- Direction Ressources Humaines.
- Direction Finances.



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

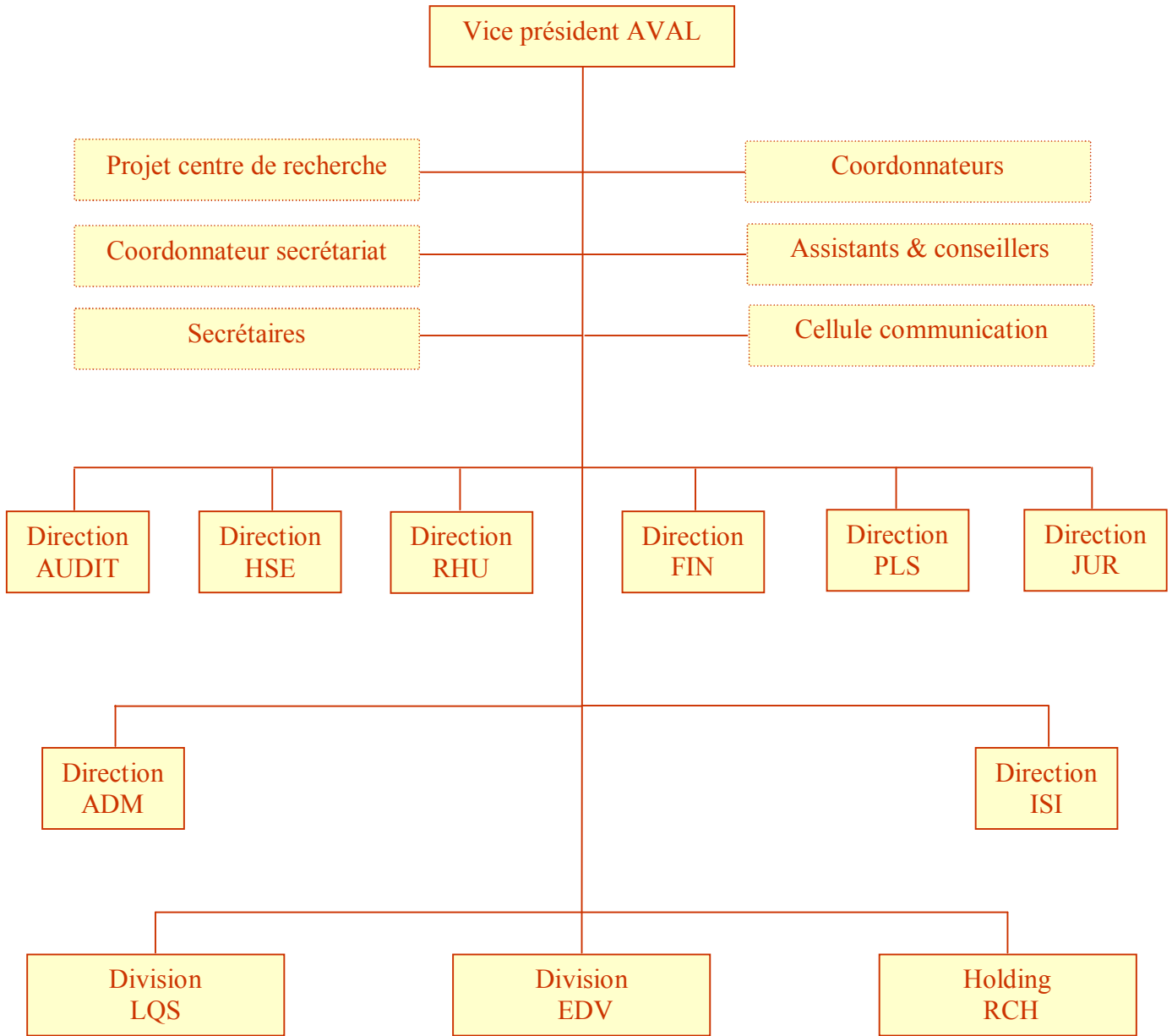
ication et Prospective.  
systèmes d'Information.

- Direction Juridique.
- Direction Administration et Moyens.

2-3- Il est rattaché au poste du Vice Président Aval :

- Une Cellule Communication.
- Un Coordonnateur chargé du secrétariat.
- Un Coordonnateur SIE.
- Des Conseillers et des Assistants.

Personnel de l'activité AVAL



## **1- Définition générale du contrat :**

Le code civil algérien : définit le contrat comme étant une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres à donner à faire ou à ne pas faire quelque chose.

On peut donner aussi au contrat la définition suivante : convention faisant naître une ou plusieurs obligations ou bien créant un transfert de droit réels.

On déduit que le contrat est l'acte par lequel une personne s'engage à transférer la propriété d'un bien ou d'un service à une autre personne qui s'engage à lui verser une contrepartie (prix).

### **1-1-Définition de contrat de vente :**

Droit algérien : le code civil algérien définit le contrat de vente comme suit : la vente est un contrat par lequel le vendeur s'oblige à transférer la propriété d'une chose ou tout autre droit patrimonial à l'acheteur qui doit lui en payer le prix . Ce texte prévoit que le contrat de vente est un contrat synallagmatique qui fait naître des obligations à la charge des deux parties contractantes alors que le vendeur s'oblige à transférer à l'acheteur la propriété de la chose vendue ou tout autre droit patrimonial quelconque. L'acheteur en contrepartie à l'obligation de payer le prix.

### **1-2-Droit comparé :**

1-2-1-En droit français le contrat de vente est translatif de droit de propriété en lui-même c'est dire dès l'échange de consentement « la vente est une convention par laquelle l'un s'oblige à livrer une chose, l'autre à payer ». (Code civil fran.art.1582).

1-2-2-La définition du droit Almand : « le vendeur d'une chose est obligé d'en effectuer la délivrance à l'acheteur est de lui procurer la propriété sur la chose . l'acheteur est obligé de payer le prix de vente convenu et de concevoir la chose vendu » ( bgb § 433) .

On définit le contrat de vente comme « le vendeur s'oblige à exécuter un ouvrage ou à accomplir un travail moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer ».

### 1-2-3-Définition du contrat de vente internationale :

Plus délicate encore est la définition du caractère international de vente sans doute oppose-t-on classiquement à cette effet le « critère économique » qui conduit à qualifier d'international tout contrat qui met en jeu les intérêts du commerce international au critères juridiques qui résulte de la répartition des éléments de rattachement du contrat dans plusieurs états.

Car le contrat de vente international présente la particularité de contenir ce que l'on appelle un élément d'extranéité c'est l'élément par lequel le contrat est en contact, ne serait ce que partiellement, avec un ordre juridique étranger. Il y a de nombreux éléments d'extranéités qui peuvent conférer au contrat un caractère international. Cela pourrait être le domicile à l'étranger d'un sujet de droit, sa nationalité, la situation géographique d'un bien ou le lieu de consultation du contrat ou de son exécution....

## 2- Les conditions de formation d'un contrat de vente :

Aux termes de l'article 59 du code civil, le contrat se forme dès que les parties ont échangé leurs volontés concordantes, sans préjudice des dispositions légales. Cette disposition exprime l'élément fondamental du contrat qui est le consentement, qu'il faudra examiner à travers la problématique suivante :

A quel moment se produit la rencontre de volontés ?

Le contrat consensuel théoriquement il faut deux parties (acheteur et vendeur) au moins et donc deux volontés ( le consentement est le fondement du contrat). Il est essentiel de préciser le moment de rencontre des volontés. Il est drée de manière simple par l'échange des consentements d'une manière générale cela exprime qu'il existe une personne qui offre et une autre qui accepte. En pratique la chose n'est pas aussi simple, le problème est : quand parle-t-on d'offre ? quand admet-on qu'il y a une acceptation ? Comment se manifeste la volonté ? Ce problème n'a pas été résolu par le code civil .

Le contrat de vente suppose le consentement des deux parties elle est formée par l'échange des consentements du vendeur et de l'acheteur conformément au droit commun, un accord sur les éléments essentiels du contrat suffit .dans le contrat de vente, ces ses éléments sont constitués par la chose vendue et par son prix.

compte, mais à condition qu'elle ne soit pas exprimée d'une manière ou d'une autre .la volonté n'existe à l'égard d'autrui que s'il y a des signes extérieurs de cette volonté. Le problème qui se pose parfois est le silence, peut –il être signe de volonté ?

La volonté représente tout comportement actif ou passif qui permet de conclure à l'existence d'une certaine liberté. En application du principe du consensualisme, la signature n'est pas nécessaire pour que le consentement existe.

## 2-1-L'offre :

C'est une manifestation unilatérale de volonté par laquelle une personne propose à une autre la conclusion d'un contrat dans des conditions telles que l'acceptation suffise à former l'accord.

L'offre est une étape très importante avant la conclusion du contrat qui interviendra au moment de la rencontre d'une acceptation de la part de l'autre partie, elle est la base du contrat de vente. Une offre s'appuie sur un document écrit et doit être rédigée dans une langue parfaitement comprise par le client.

### A- L'offre doit être précise et complète :

L'accord des deux parties sur les éléments essentiels suffit à former le Contrat Par conséquent, si l'offre contient tous ces éléments essentiels, son acceptation va en trainer immédiatement la conclusion du contrat. Au contraire, s'il manque un élément essentiel le contrat ne peut être formé et il faut poursuivre la négociation.

### B- L'offre doit être ferme :

L'intention de l'offrant de l'offrant doit être irrévocable, la procédure d'appel d'offre qui tend à mettre des fournisseurs en concurrence pour la conclusion d'un marché, il n'est finalement que peu d'importance qu'elle donne lieu à des communication adressées à des personnes déterminées ou non, puisque de ses termes même résultera nécessairement que la formation du contrat dépendra du choix de son auteur, c'est-à-dire d'une nouvelle expression de sa volonté .

### C- Absence d'équivoque :

L'offre ne doit pas comprendre des propositions contradictoires ou s'insérer dans une série de propositions inconciliables. La justification est

plusieurs propositions contradictoires, il est celle que le destinataire accepte, pour lier

le sollicitant et permettre la formation du contrat.

Il y a plusieurs formes et modalités de l'offre, elle peut résulter d'un écrit (lettre, document écrit), d'une proposition verbale comme elle peut être stipulée avec ou sans délais (le délai peut être explicite ou implicite).

L'offre peut être faite au public ou à une ou plusieurs personnes déterminées.

## 2-2- La durée de l'offre :

La question de la force contraignante d'une offre pour la personne qui la souscrit, l'offre n'est elle qu'un fait juridique, une simple manifestation unilatérale de volonté ou d'un acte juridique unilatéral plus précisément d'un engagement de volonté avec une vraie force obligatoire ?

L'offre doit être maintenue pendant un certain délai. S'il y a révocation de l'offre pendant ce délai, on engage la responsabilité extra délictuelle du sollicitant c'est-à-dire les dommages et intérêts.



### ***SECTION III : LE PROCESSUS DE PASSATION DES CONTRATS SONATRACH ENTRE L'ANCIENNE ET LA NOUVELLE PROCEDURE***

#### **1- Rappel de l'ancienne procédure**

L'ancienne procédure prévoyait tous les modes de passation requis : Appel d'offres, Consultation, gré a gré ...etc.

La particularité résidait dans le fait que les offres des soumissionnaires, découlant d'un cahier des charges préétabli, comprenaient les voltes (techniques) et (commerciales) ensembles.

L'ouverture des plis était dévolue à une commission constituée de membres faisant aussi partie de la commission des marchés. C'est en fait une partie Des membres de la commission des marchés qui avaient pour tâche de procéder à l'ouverture des plis sans la présence des soumissionnaires.

L'analyse des offres incombait au comité d'Evaluation des offres (CEO), groupe multidisciplinaire **ADHOC** mis en place à l'occasion de chaque marché, qui avait pour rôle d'étudier les offres dans tous leurs aspects, négocier avec les soumissionnaires, et proposer à la commission des marchés le partenaire avec Qui finaliser le contrat.

Le gré à gré simple était exempt de cette formalité ; le marché se concrétisait directement entre les parties, à charge pour le responsable de l'opération de justifier le choix de ce mode de passation devant la commission des marchés. Au vu du visa de cette dernière, le contrat est signé par le fondé du pouvoir.

#### **2- Principes édictés par la nouvelle procédure :**

La nouvelle procédure s'inspirant de la procédure Banque Mondiale précise que les offres commerciales doivent être ouvertes en séance publique c'est à dire en présence des soumissionnaires. Elle prévoit aussi la soumission des offres en deux (02) étapes : Technique puis Commerciale.

La procédure mentionne aussi que le soumissionnaire présentant une offre « moins disante» doit être retenu.

A partir de là quelques questions méritent d'être posées.

Comment va être le cahier des charges ?

Quel sera le rôle du comité d'évaluation des offres ?

Quel sera le rôle de la commission d'ouverture des plis ?

Quel sera le rôle de la commission des marchés ?

Le cahier des charges comprenait quatre (04) chapitres :

- Conditions générales
- Conditions (spécifications) techniques
- Conditions commerciales (projet de contrat)

Annexes

Il ne semble pas que ce dispositif a totalement changé néanmoins, étant donné que l'aspect coût est abordé en seconde phase, il peut en faire un document séparé et confectionner à l'issue de l'alignement technique (directive commerciale)

Il a été donc nécessaire de reconsidérer le cahier des charges en fonction de la nouvelle configuration. Dans un premier temps, un document reprenant succinctement les « conditions générales » et plus en détail les « conditions spéciales » doivent être établies et faire les objets de l'appel d'offres.

Les conditions commerciales doivent être traitées à l'issue de l'alignement technique (directive commerciale)

Le contrat doit être finalisé à l'issue de cette phase.

2-3 L'appel d'offre ouvert :

Le processus de passation des marchés s'effectue par voie d'appel d'offres ouvert en deux étapes distinctes, la première étape technique qui est consacrée à l'ouverture des plis .la deuxième qui est l'étape commerciale concerne évaluation, contrôle de conformité et classement des offres commerciales.

Le maître de l'ouvrage peut recourir sous sa responsabilité à l'appel d'offres national et/ou international restreint à la condition qu'il soit de nature à améliorer substantiellement le processus d'appel à la concurrence.

Cette décision relève de la compétence exclusive du plus haut responsable de l'activité ou de la structure fonctionnelle concernée. le président directeur général de Sonatrach est tenu d'informer.

Les règles et procédures régissant les appels d'offres restreints sont les mêmes que celles applicables aux appels d'offres ouverts.

L'appel d'offre national et/ou international restreint est publié au **BAOSEM**.

Afin d'améliorer le processus d'appel à la concurrence Sonatrach doit recourir à la pré qualification des candidats potentiels par voie d'avis publié dans le **BAOSEM**.

Sonatrach doit émettre un dossier de pré qualification contenant les informations relatives à l'étendue des prestations à fournir et la description précises de prétendre au pré qualification.

er uniquement en fonction de l'aptitude des  
marché de façon satisfaisante, notamment :

- leur référence relative à l'exécution de marchés analogues
- leurs capacités en termes de personnel, de matériels et équipement de Construction et de fabrication.
- leur situation financière.

Les candidats ayant satisfait aux critères de pré qualification seront invités à retirer le dossier d'appel d'offre et à soumissionner selon la procédure en deux étapes décrite dans la présente directive.

Les candidats non retenus seront informés des résultats du pré qualification

### **3) comité d'évaluation des offres (CEO) :**

Ce comité été constitué par un groupe pluridisciplinaire sous la responsabilité du chef de structure utilisatrice, responsable de l'opération, avait pour tâche dans l'ancienne procédure, une fois les offres reçues de les évaluer dans tous leurs aspects (technique et commerciaux.)

Mis en place par une décision du premier responsable de l'unité, il devait arrêter avant que l'ouverture des plis n'ait eu lieu, tous les critères avec pondérations qui devaient lui permettre de choisir le partenaire avec qui le contrat allait être finalisé.

C'est ce comité qui recommandait donc le partenaire retenu, à charge pour la commission des marchés d'avaliser ou de refuser le choix.

Avec la nouvelle procédure, son rôle a été considérablement atténué et modifié. Atténué parce que le comité n'aura pas à évaluer et/ou analyser l'offre commerciale. Ce rôle est dévolu à la commission d'ouverture des plis.

Le comité aura à analyser les offres technique reçues, après avoir retenu les soumissionnaires dont l'offre technique répond au projet, il va compléter son cahier des charges.

C'est la phase alignement technique / ajustement technique.

L'ajustement technique consiste à demander al même chose à l'ensemble des soumissionnaires ayant fait une offre technique, ceci étant bien évidemment retenu pour les négociations après vérification de leurs dossiers.

Au cours de cette phase tous les aspects doivent être abordés :

- les spécifications techniques doivent être bien définies dans le détail.
- les délais doivent être ciblés et constituer un impératif.
- les garanties demandées doivent être les mêmes pour chaque soumissionnaire.
- le projet de contrat doit être revu et toutes les dispositions arrêtées communément avec chaque soumissionnaire.

Comité d'évaluation des offres a de nouvelles  
consiste à mettre sur le même pied d'égalité les  
soumissionnaires ayant fait l'objet d'un alignement technique. Il ne va plus  
intervenir dans le choix ou la recommandation du soumissionnaire à retenir pour  
le contrat.

#### **4- Commission d'ouverture des plis :**

Dans l'ancienne procédure le rôle de la commission d'ouverture des plis se  
limitait à ouvrir les offres (techniques et commerciales) après quelques  
vérifications d'usage et d'ordre administratif.

Le rôle de la commission d'ouverture des plis dans la nouvelle procédure est  
plus significatif et plus responsables : le choix du soumissionnaire est décidé à  
son niveau, en tenant compte de l'offre la moins disante.

La nouvelle procédure précise que la commission d'ouverture des plis évalue  
l'offre la moins disante.

Que signifie évaluer si nous ne faisons que retenir le montant le plus bas ? La  
réponse à cette question est le thème d'une autre recherche.

Le rôle de la commission des marchés était de vérifier la régularité du marché  
préalablement à sa signature par le responsable de structure.

Si nous partons du fait que dans la nouvelle procédure.

-Un alignement technique le plus complet a été fait avec l'ensemble des  
soumissionnaires.

Les soumissionnaires ont répondu aux exigences du cahier des charges.

Le comité d'évaluation des offres a bien fait son travail.

La commission d'ouverture des plis a bien retenu le soumissionnaire le moins  
disant.

Le projet de contrat a été ficelé avec le soumissionnaire.

La commission des marchés n'a plus sa raison d'être.

#### **5- L'ETAPE TECHNIQUE : LE CONTRAT EST-IL FORME DURANT L'ETAPE TECHNIQUE ?**

L'étape dite technique est la première phase du processus d'appel d'offres elle  
concerne la soumission des offres technique. Sans aucune indication de prix.

Les offres techniques doivent répondre aux conditions édictées dans le dossier  
d'appels d'offres.

## 6-1- Réception et ouverture des plis contenant les offres techniques :

La commission d'ouverture des plis a pour rôle durant cette étape de réceptionner les plis, procéder à leur ouverture publique en présence des soumissionnaires ou de leurs représentants dûment mandatés, d'annoncer le nom des soumissionnaires à l'appel d'offres, ainsi que toute information jugée utiles, dresser la liste des soumissions des offres techniques dans l'ordre d'arrivée, constater les plis arrivés hors délais et établir un procès verbal en conséquence signé par tous les membres de la commission et par l'ensemble des soumissionnaires ou leurs représentants présents

## 6-2 Examen et évaluation des offres technique :

Les offres techniques doivent être examinés et évalués. C'est le comité d'examen des offres techniques (CEOT) institué à cet effet qui est chargé des actions suivantes :

- Examen des divergences par apport au dossier d'Appel d' Offres.
- Vérification de la mise en conformité pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres par le soumissionnaire aux fins de l'éligibilité de son offre à l'examen détaillé.
- Remise par le soumissionnaire de l'offre technique révisée y compris les annexes techniques et le contrat type paraphé.
- Vérification par le CEOT de la conformité de l'offre technique révisée par rapport aux exigences de du cahier des charges.
- Invitation à la remise d'une offre de prix pour les soumissionnaires retenus à la deuxième étape et notification de rejet aux soumissionnaires rejetés.

## 6-3 La formation du contrat durant l'étape technique :

Durant la première étape dite étape technique, nous avons constaté que les conditions de formation du contrat ne sont pas toutes réunies, par conséquent, le contrat n'est donc pas encore formé, et cela pour les raisons suivantes :

D'abord, en droit commun le contrat se forme dès l'accord des deux contractants sur les éléments essentiels du contrat.

Dans le contrat de vente, ces éléments essentiels sont constitués par la chose vendue et par son prix, or pendant l'étape technique l'offre du soumissionnaire ne comporte aucune mention de prix, qui est un élément essentiel à la formation du contrat.

En suite l'offre doit présenter les trois caractères : précision, fermeté, absence d'équivoque, si l'une d'elle fait défaut, la proposition n'est pas une offre qui va



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

és son acceptation puisqu'il n'y a pas encore  
statation de l'éligibilité des offres techniques

au terme de la deuxième étape.

Enfin nous pouvons dire que le projet de contrat qui est signé et parafé par les soumissionnaires n'est qu'un avant contrat, il ne lie pas le soumissionnaire et nous ne pouvons pas dire que le contrat est formé durant l'étape technique, la chose qui nous mène à la deuxième hypothèse, le contrat de vente est formé à l'étape commerciale.



**Le contrat est présumé former à l'étape commerciale :**

**La première étape permet :**

De mettre les soumissionnaires sur le même pied d'égalité et d'éliminer ceux qui ne répondent pas aux exigences techniques des cahiers des charges, la deuxième étape va permettre le choix du soumissionnaire en fonction de l'offre commerciale la moins disante.

III-1) Présentations de l'étape :

**1-Réception et ouverture des plis des offres commerciales :**

Une lettre d'invitation à remettre les offres commerciales est dresser à l'ensemble des soumissionnaires dont les offres techniques ont été déclarées conforme aux exigences du dossier d'Appel d'offres à l'issue de la première étape la décision A 408 R 15 stipule que cette lettre d'invitation doit :

-Contenir toutes les informations nécessaires à l'établissement et à la remise des offres commerciales par les soumissionnaires suivant les conditions et modalités financières contenues dans le dossier d'Appel d'offres :

-Préciser la période suffisante pendant laquelle les soumissionnaires restent engagés par leurs offres afin de permettre au maître de l'ouvrage d'examiner et d'évaluer les offres et d'attribuer le marché pendant cette période.

Sur ce point nous avons noté une remarque ci-dessous :

**Remarque :**

Comment la commission d'ouverture des plis commerciale peut-elle examiner, évaluer les offres commerciales et attribuer le marché durant la période d'engagement des soumissionnaires ? Alors qu'elle procède à la réception et ouverture des plis séance tenante et publique, examiner et comparer les offres commerciales puis annoncer l'attribution du marché au soumissionnaire dont l'offre est déclarée la moins disante. Nous trouvant là, une nette contradiction entre les articles de la décision A 408 R15 notamment l'article 32 et 35 relative à la remise de l'offre à l'invitation commerciale et au classement, désignation du soumissionnaire et attribution du marché.

- Exiger des soumissionnaires de fournir, en même temps que leurs offres commerciales, une garantie d'offre valable pour toute la durée de validité

ai de trente (30) jours calendaires. Le montant sont fixés dans le dossier d'appel d'offres.

La réception ainsi que l'ouverture des plis au titre de la deuxième étape doivent avoir lieu dans les conditions prévus dans le dossier d'appel d'offres, aux dates, heures et adresse indiquées dans la lettre d'invitation à remettre une offre commerciale, les plis seront ouvert en séance publique et en présence des soumissionnaires concernés ou de leurs représentants dument mandatés.

Si aucun pli n'a été reçu, l'appel d'offres est déclaré infructueux.

En cas de réception de deux (02) plis, l'appel d'offres sera déclaré infructueux et les plis seront retournés non ouverts aux soumissionnaires concernés sur la base des informations figurant sur chaque enveloppe intérieure des plis contenant les offres.

Le maître de l'ouvrage doit ouvrir tous les plis contenant les offres dans les délais. Le non de chaque soumissionnaire, le montant des offres et toute autre information que le maître de l'ouvrage jugera utiles de communiquer seront annoncés l'ors de l'ouverture publique des plis.

## **2-Examen et comparaison des offres commerciales :**

L'examen des offres commerciales doit permettre au maître de l'ouvrage, sous sa responsabilité, de comparer toutes les offres.

La comparaison des offres commerciales doit permettre au maître de l'ouvrage, sous sa responsabilité de déterminer l'offre la moins-disant sur la base du unique du prix.

## **3-Classement, Désignation du soumissionnaire et Attribution du marché :**

Suite à l'examen et contrôle de la conformité des offres commerciales, la commission d'ouverture des plis instituée à cet effet procède séance tenante et en ouverture publique.

-Au classement des offres des soumissionnaires.

-A la désignation du soumissionnaire sur la base de l'offre déclarée la moins-disant.

-A l'annonce de l'attribution du marché au soumissionnaire retenu dans le respect des dispositions de la présentations de la présente directive.

Un rapport détaillé de l'examen et du contrôle de conformité des offres commerciales indiquant les éléments précis et les paramètres de sélection qui ont présidé au classement des offres et l'attribution du marché est établi par la commission créée a cet effet.



## l'étape commerciale :

Nous avons constaté que le contrat n'est pas encore formé durant l'étape technique parce que les éléments essentiels à sa formation n'étaient pas réunis et qu'il manquait un élément essentiel à savoir le prix contractuel.

Peut-on dire que le contrat est formé à l'étape commerciale parce que l'élément essentiel manquant à la formation du contrat est enfin déterminé ?

A priori la réponse est oui puisque l'attribution du marché annoncé par la commission d'ouverture des plis vaut acceptation et donc, il y a la rencontre des volontés des deux parties en conséquence le moment précis de la formation du contrat se produit durant cette étape même du processus de passation des contrats SONATRACH.

Il faut noter que la décision A408 R15 prévoit que la commission d'ouverture des plis commerciaux attribue le marché séance tenante, les observations enregistrées sur ce point sont :

- Tout d'abord c'est le terme attribution qui prête à confusion car pour que la commission d'ouverture des plis ait la qualité d'attribuer des marchés il faut qu'elle soit dotée des pouvoirs nécessaires, et cela conformément au code civil.
- Nous avons constaté l'absence d'un règlement intérieur de la commission d'ouverture des plis qui détermine les prérogatives et le fonctionnement de cette commission ainsi que la fonction et le rôle de chaque membre. Au cours de l'achèvement de notre travail l'ensemble des juristes a reçu en provenance de la division aval le projet d'un règlement intérieur de la commission d'ouverture des plis chose qui confirme notre observation.
- En outre nous avons consulté le manuel de délégation de pouvoirs, le président de la commission d'ouverture des plis ne figure pas parmi les délégataires de pouvoirs de signature et donc il n'est pas qualifié à attribuer les marchés : le directeur du complexe demeure le fondé de pouvoirs et seul habilité à notifier l'attribution et à signer le contrat.

Par ailleurs les interrogations suivantes sont aussi importantes à évoquer :

Selon la décision A408 R15 la commission d'ouverture des plis annonce l'attribution du marché séance tenante.

### **Pourquoi doit-on procéder à la notification d'attribution dans les 48 heures suivant l'ouverture ?**

Le contrat est une partie intégrante du dossier d'appel d'offres il est signé et paraphé par le soumissionnaire et remis dans son offre.

### **Pourquoi un délai de quinze (15) jours pour sa signature par Sonatrach ?**

né a été déjà attribué par la COP. A notre sens  
origine, de donner la chance au

soumissionnaire contestataire de formuler ses recours éventuels dans des délais  
préalablement fixés, à recevoir dans les 15 jours.

La COP n'est pas habilitée et ne peut légalement attribuer de marché. En  
conséquence, le contrat ne peut être formé durant cette étape.

## **5 -Conclusion et signature du contrat :**

Après ouverture des plis commerciales par la commission d'ouverture des plis  
au terme de la deuxième étape du processus de passation des contrats et suite à la  
suite à l'examen et comparaison des offres commerciales et, intervient la  
dernière étape qui se traduit par la conclusion et la signature du contrat.

## **6- Notification d'attribution du marché :**

C'est l'article 36 de la décision de passation des marchés A 408 R15 qui stipule  
que la notification d'attribution du marché doit intervenir dans les quarante-huit  
(48) heures suivant la date d'ouverture publique des offres commerciales.

Cette notification doit comporter une invitation à la signature du contrat qui doit  
intervenir, dans un délai de quinze (15) jours suivant la dite notification.

Nous avons observé précédemment que la commission d'ouverture des plis ne  
soit pas attribuer le marché puisqu'elle ne jouit pas des pouvoirs nécessaires  
requis à cet effet.

En conséquent, la notification à l'attribution du marché pour être valable doit  
être fait par le directeur, fonde de pouvoir et donc la personne habilitée à  
contracter et à signer les engagements au nom de l'entreprise autrement dit le  
représentant l'égal de cette dernière. C'est là constate la formation réglementaire  
définitive du contrat.

Dans notre travail, nous avons essayé de traiter un problème de droit, il se trouve que certaines dispositions de la décision A408 R15 se heurte avec des règles impératives du droit commun.

L'attribution du marché ne doit pas relevée des fonctions du président de la CEOT. Pour cela Une révision de la décision A408 R15 est nécessaire, cette révision devra concerner les articles relatifs à la commission d'ouverture des plis et à l'**attribution** du marché.

Dans le cadre de cette procédure il faut prendre en considération les points suivants :

- 1- réviser la A 408 R15 en supprimant le mot attribution
- 2- prévoir un règlement intérieur des COP.
- 3- Préciser dans le manuel de délégation de pouvoir qui a le droit d'attribuer les marchés.

La procédure de passation des marchés tel qu'elle est instauré génère une lenteur dans l'exécution des contrats cet état de cause a fait naitre une pratique exigé par le contexte actuelle .Cette pratique est de se procurer les besoins pour les deux ans par conséquent l'entreprise se retrouve avec un stock pléthorique

Dans ce cadre nous allons essayer d'analyser la situation des stocks au sein du complexe GL2/Z :

L'objectif de la fonction gestion des stocks est d'assurer la disponibilité des références, considérées sur un horizon donné, tout en minimisant les coûts encourus. Cependant, pour atteindre ces objectifs, il faut mettre en place des méthodes et outils qui permettent à l'entreprise de mieux maîtriser ses flux en matière de stocks, et ses flux en matière d'approvisionnement à l'instant T.

Les stocks représentent dans le bilan de l'entreprise **45 %** du total des actifs (exercice 2006); ils engendrent donc un important besoin de financement. En contrepartie, ils occupent des fonctions souvent stratégiques pour l'entreprise. Ces stocks de pièces de rechange constituent à la fois une nécessité et une lourde contrainte financière. Actuellement, il existe dans les divers magasins du complexe environ quarante neuf mille onze articles (**49 011**) et produits dont la

le plus de quatre milliard sept cent millions de  
**juillet 2007**).

La procédure d'achat présente actuellement un frein pour la gestion des stocks, ceci a poussé à faire du stock au lieu de le rationaliser pour ne pas confronter des situations qui peuvent perturber le déroulement du plan de production et pour résister au délais des étapes de la procédure ainsi que les délais d'approvisionnement qui s'allogèrent, ce qui occasionna une augmentation sensible de la valeur des stocks.

Une très faible communication entre le département approvisionnement et le département maintenance qui apparaît dans le manque d'interfaces qui favorise la naissance des dérives productrices des sur stockages et la mauvaise prévision de la consommation de la pièce de rechange.

### **1- Présentation du complexe GL2Z :**

Le complexe industriel du gaz naturel GL2Z, à pour principal objectif la liquéfaction du gaz naturel avec capacité d'extraction du propane, du butane et de la gazoline, le complexe GL2Z est la plus récente usine de liquéfaction du gaz naturel en Algérie, réalisé par le géant de l'industrie Américaine « PULLMAN KELLOG » pour liquéfier 38 592 millions de normaux mètres cubes par jours de gaz naturel en provenance des champs gaziers de Hassi R'mel.

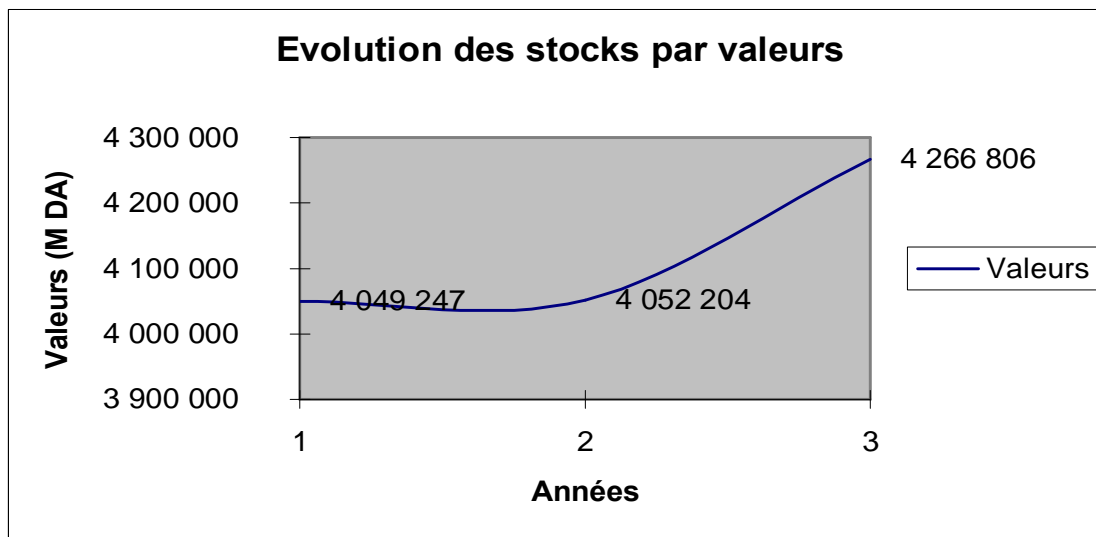
La liquéfaction du GN permet de réduire jusqu'à 600 fois son volume à très basse température (- 162C°) à 1,3 bars, ce qui facilite son transport par bateaux méthanier et son exportation essentiellement au USA et en Europe (1<sup>er</sup> exportation le 28 Février 1981).

Au sein du complexe GL2/Z le service gestion des stocks obéit à la satisfaction de différents départements.

Car il arbitre entre une immobilisation, une dépense d'argent et le risque de perdre la production et la Maintenance des pièces de rechanges, si les stocks s'avèrent insuffisants c'est au service gestion des stocks de définir clairement, les marchandises à commander, la date de passation de commandes, le lieu de stockage, la manière d'évaluer le niveau de stock, le mode de réapprovisionnement.

**1- Evolution des stocks par quantités et valeurs :**

Années	2004	2005	2006
Nombre d'article	48 781	48 968	49 011
Valeurs des stocks finaux (M DA)	4 049 247	4 052 204	4 266 806



La lecture des tableaux et du schéma nous montre seulement l'évolution des stocks au 31/12 par quantité et par valeur durant les trois dernières années dont le stock de l'année 2006 représente le stock le plus élevé.

Nous constatons que le nombre d'articles a augmenté et réciproquement la valeur du stock aussi a augmenté. Cela veut dire que les stocks sont en perpétuelle hausse.

à dire que le capital immobilisé ne cesse d'augmenter et que les réceptions sont largement supérieures aux consommations, ceci influence directement sur le taux de roulement.

L'augmentation des stocks est due aussi à plusieurs raisons notamment :

- Matériel de la rénovation.
- La réception du matériel nouveau.
- La non officialisation des stocks obsolètes maintenus encore dans la valeur du stock.
- Les demandes de mise en stock DMS pour les nouvelles pièces de rechange ça veut dire l'intégration des pièces qui se trouvaient fermées dans des conteneurs.

Cette augmentation peut entraîner les conséquences suivantes :

- Alourdissement de la rotation des taux de capitaux de l'entreprise.
- Risque de détérioration.
- Risque d'obsolescence.
- Coûts des installations.
- Coûts de fonctionnement des magasins de stockage.

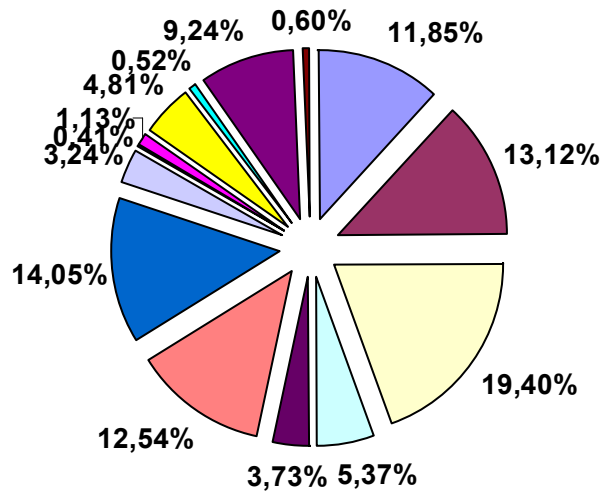
### **3- La composition des stocks GL2Z années 2005 – 2006**

Le département 'A' gère actuellement un stock composé de **12** familles plus la treizième (F13) famille qui est le reste de la rénovation et les bons de réceptions en instance de codification, les informations résumant l'état des **13** familles ainsi que les stocks globaux sont illustrés dans les tableaux ci-dessous et représentés dans les FIG N°1.2 et 3

**· famille (arrêté au DEC 2004) :**

Fami lle	Libellé	NBR	VALEUR (M.DA)	NBR%	V%
F1	Machinerie	4463	479838	9,15%	11,85%
F2	Pompes	1825	531203	3,74%	13,12%
F3	Compresseurs	513	785688	1,05%	19,40%
F4	Chaudières	473	217309	0,97%	5,37%
F5	Instrumentation	2080	151047	4,26%	3,73%
F6	Electricité	3506	507632	7,19%	12,54%
F7	Vannes	1131	569115	2,32%	14,05%
F8	Raccorderies	5041	131390	10,33%	3,24%
F9	Véhicules & Engins	4615	16526	9,46%	0,41%
F10	Joints & paliers	4657	45692	9,55%	1,13%
F11	Produits chimiques	3232	194666	6,63%	4,81%
F12	Article divers	8656	20908	17,74%	0,52%
F13	Reste R 2/Z	8484	374044	17,39%	9,24%
F13	BR en instance de codification	105	24192	0,22%	0,60%
<b>STOCKS GLOBAL (M DA)</b>		<b>48 781</b>	<b>4 049 247</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Evolution de la valeur des stocks par type de famille  
année 2004**

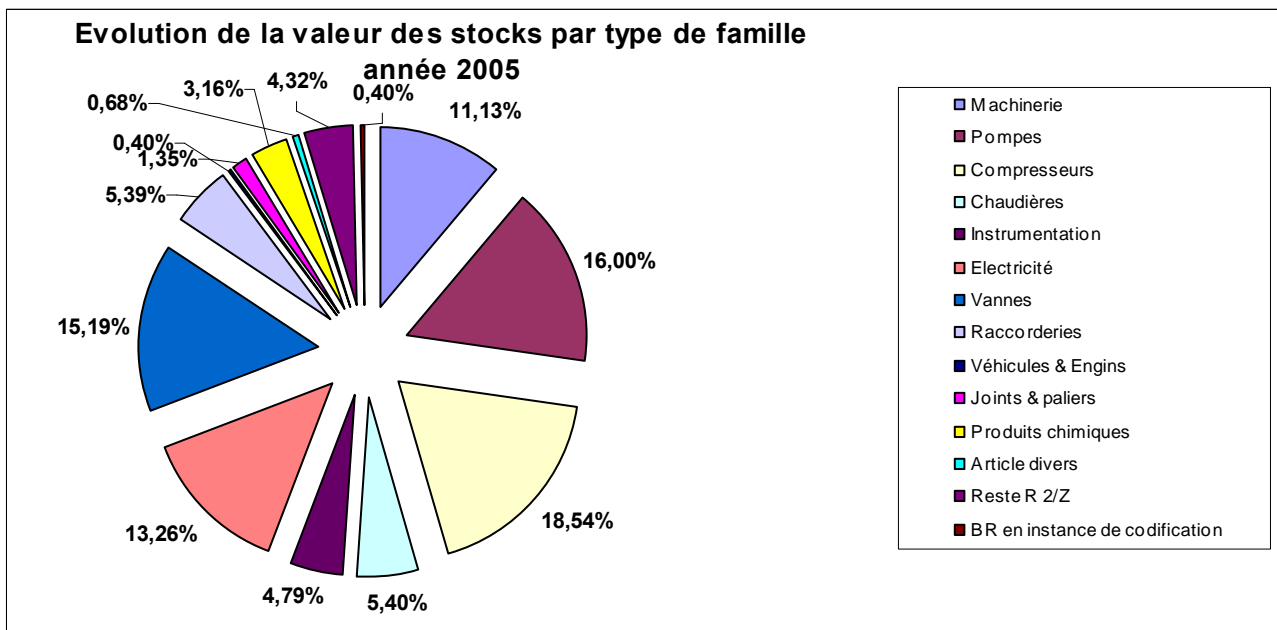


- Machinerie
- Pompes
- Compresseurs
- Chaudières
- Instrumentation
- Electricité
- Vannes
- Raccorderies
- Véhicules & Engins
- Jointes & paliers
- Produits chimiques
- Article divers
- Reste R 2/Z
- BR en instance de codification



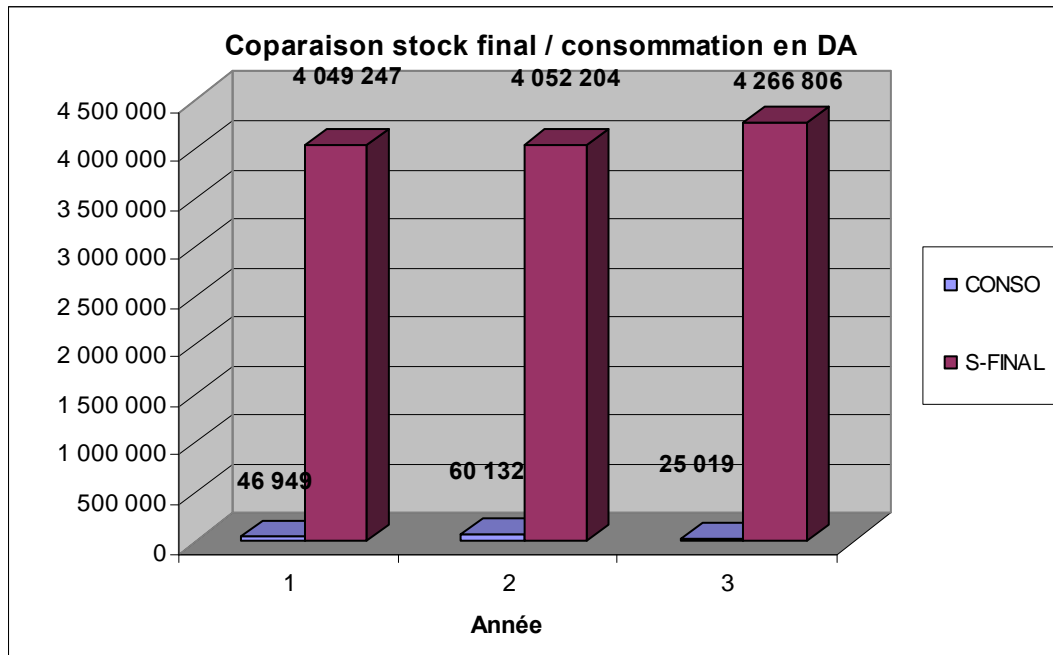
**TAB N°2 : le stock global par famille (arrêté au DEC 2005) :**

Famille	Libellé	NBR	VALEUR (M.DA)	NBR%	V%
F1	Machinerie	4471	450900	9,13%	11,13%
F2	Pompes	1856	648402	3,79%	16,00%
F3	Compresseurs	696	751153	1,42%	18,54%
F4	Chaudières	473	218970	0,97%	5,40%
F5	Instrumentation	2305	193982	4,71%	4,79%
F6	Electricité	3587	537415	7,33%	13,26%
F7	Vannes	1296	615470	2,65%	15,19%
F8	Raccorderies	5265	218248	10,75%	5,39%
F9	Véhicules & Engins	4615	16309	9,42%	0,40%
F10	Joints & paliers	4695	54782	9,59%	1,35%
F11	Produits chimiques	3232	127936	6,60%	3,16%
F12	Article divers	8690	27374	17,75%	0,68%
F13	Reste R 2/Z	7687	174964	15,70%	4,32%
F13	BR en instance de codification	100	16298	0,20%	0,40%
<b>STOCKS GLOBAL (M DA)</b>		<b>48 968</b>	<b>4 052 204</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**. Comparaison stocks final / Consommation en M DA :**

Année	2004	2005	2006
Consommation	46 949	60 132	25 019
Stock Final	4 049 247	4 052 204	4 266 806



Il apparaît claire que chaque niveau de consommation est très faible par rapport au niveau du stock final d'une année à l'autre, si on compare par exemple la consommation dans l'année 2006 qui était de 25 019 pour un stock final de 4 266 806 M DA et pour un nombre d'article de 49 011, cela veut traduire qu'il y a un alourdissement de la rotation.

On remarque donc que le niveau du stock final en 2004 est moins faible que les années qui suivent, s'expliquant par le cumul de l'intégration des stocks restants de la rénovation, la réintégration des pièces en stock à partir de l'année 2005 sachant que ces articles étaient stockés a part (dans des conteneur) qui n'ont jamais été gérés dans les stocks de l'entreprise et la mauvaise gestion des réservations de pièces de rechange.

ent en perpétuelle hausse, ça veut dire qu'ils x consommations, on peut interpréter ça par l'application de la procédure de passation des marchés (A 408 – R15) qui se déroule respectivement en deux étapes (phase technique et phase commerciale). Pour ne pas confronter les différents phénomènes qui peuvent influencer nos achats d'une manière générale tels que le caractère d'infructuosité, l'annulation des appels d'offres qui nécessite tout un renouvellement des étapes de la procédure, le retard dans la livraison, manque de maîtrise des délais car les délais des étapes relatives aux appels d'offres s'allongeront de plus en plus par rapport aux dates déjà planifiées par le département approvisionnement, notant à titre d'exemple : déclenchement des achats, passation de commande, délais de livraison...etc. Ces causes ont influencé en nos acheteurs d'avoir un raisonnement qui n'est pas dans tous les cas efficient pour faire face aux risques des ruptures et notamment pour satisfaire les différentes demandes des interlocuteurs. Donc ce raisonnement a entraîné le département approvisionnement à doubler ses prévisions d'achats et a constitué des stocks pour amortir les aléas de la procédure d'achats, ce qui a contribué dans leurs augmentations et a révélé le phénomène de la non optimisation des stocks. Nous tenons à citer aussi les retards dans les livraisons générées par la lenteur de la phase technique qui occasionne une autre livraison d'un marché qui vient d'être concrétisé dans les délais requis (cumul de livraison).

- A travers les analyses ci avant mentionnés nous avons pu extraire quelques faiblesses de la procédure d'achats : Délais trop importants générés par le déroulement des étapes des appels d'offres notamment la phase technique.
- Centralisation de la décision au niveau des hauts responsables.
- Entente entre les soumissionnaires.
- Retard dans la livraison dans les cas où les délais sont immaîtrisables.
- Constitution des stocks en vue d'éviter les ruptures, caractère d'infructuosité....etc.
- Augmentation des différents coûts tels que le coût d'acquisition, génère des coûts liés au choix du mode de transport et assurances.

Les objectifs de la gestion des stocks comme nous l'avons signalé étant contradictoires, ils peuvent être conciliés par l'application d'une systématique des paramètres suivants

nement (NR) indicateur du moment pour approvisionnement.

- La quantité de réapprovisionnement dont la valeur reflète les caractéristiques « stock » de l'article dont il s'agit.

Niveau du stock de sécurité qui est la quantité minimale maintenu en stock pour faire face aux aléas des délais d'achat ou de surconsommation

#### **4- Présentation du diagnostic approvisionnement sur la période de 1995 et 2005**

Le diagnostic préparé par APR sur la base des données transmises par le département Approvisionnement de chaque Complexe qui concerne l'analyse des paramètres de gestion pour la période de 1995 à 2005

Evolution des paramètres de gestion :

L'analyse des données de chaque Complexe montre cette tendance. cette évolution se résumant à :

L'intégration du surplus de la rénovation des Complexes GNL1Z, GNL2Z et GL1K et celui de l'extension des Complexes GP1Z et GP2Z ;

La création d'un nombre important de demandes de mise en stock des équipements nouveaux.

Acquisition de PDR pour couvrir les besoins de deux à trois années d'exploitation.

Achat d'une quantité importante de PDR pour le plan de maintenance des équipements stratégiques qui n'est pas consommé correctement par manque de mobilisation de spécialistes

Diversité des Fournisseurs pour les mêmes équipements

Pour pouvoir faire face à cette situation, on propose d'instaurer une politique d'assistance mutuelle et développer une application pour identifier les articles dans chaque Complexe.

## **5- Application de la A 408**

Il y a plusieurs contraintes liés à l'application de la A 408 R15 qui contribue dans l'augmentation des stocks de LQS par l'acquisition des pièces de rechange pour les besoins de deux à trois années d'exploitation afin d'éviter les ruptures de stock .

Pour remédier à cette situation, ont proposé la révision du système A. et que des audits soient effectués pour dégager les écarts et adapter toutes les procédures à ces nouvelles contraintes.

Pour assurer une bonne gestion et réduire les seuils actuels des stocks au niveau des Complexes, on insiste sur la maîtrise des achats effectués et que le matériel acheté soit convenablement consommé par la maintenance conformément à ses prévisions annuelles.

## CONCLUSION

L'exigence de transparence et de fiabilité de l'information publiée par les entreprises, et la bonne gestion des fonds qui leur a été confiés reste et restera fondamentale.

Dans ce domaine, l'audit apparaît comme un outil particulièrement performant au service des utilisateurs et des gestionnaires.

L'audit n'est évidemment pas suffisant par lui-même pour entraîner la bonne gestion, sa vertu essentielle est d'être un révélateur qui fait apparaître clairement les insuffisances ou les défauts d'organisation mais aussi de proposer des solutions éventuelles par le biais des recommandations. À ce titre, il peut être un puissant auxiliaire de l'entreprise.

Un audit interne conduit avec sérieux et compétence doit pouvoir déboucher sur la mise en œuvre des recommandations coordonnées dans leur application et leur suivies.

Tout au long de ce travail, nous incitons sur le fait que l'audit interne est un levier désormais incontournable des stratégies de l'entreprise, un instrument de management aux services des décideurs, un mode de pensée de réflexion et d'action collective, un outil de savoir, de défense, et de recherche des menaces comme des opportunités qui se présente au niveau de l'entreprise.

Un contrôle proactif est basé sur l'idée de prévention, c'est-à-dire anticiper les problèmes qui fond qu' à défaut d'une action immédiate, d'autres difficultés apparaîtront à court et à moyen terme.

Dans notre travail, nous avons essayé de traiter un problème de droit. Il se trouve que certaines dispositions de la décision A408 R15 se heurte avec des règles impératives du droit commun. Ce qui pourrait entrainer l'entreprise dans des batailles juridiques interminable.

marchés s'effectue par voie d'appel d'offres

La première étape technique est consacrée à l'ouverture des plis .La deuxième qui est l'étape commerciale concerne l'évaluation, contrôle de conformité et classement des offres commerciales.

Le maître de l'ouvrage peut recourir sous son entière responsabilité à l'appel d'offres national et/ou international restreint à la condition qu'il soit de nature à améliorer substantiellement le processus d'appel à la concurrence.

Cette décision relève de la compétence exclusive du plus haut responsable de l'activité ou de la structure fonctionnelle concernée.

Comment la commission d'ouverture des plis commerciale (COP commerciale) peut-elle examiner, évaluer les offres commerciales et attribuer le marché durant la période d'engagement des soumissionnaires. Nous trouvons là, une nette contradiction entre les articles de la décision A 408 R15 notamment l'article 32 et 35 relative à la remise de l'offre à l'invitation commerciale, au classement, à la désignation du soumissionnaire et à l'attribution du marché.

De ce fait, l'attribution du marché ne doit pas relever des fonctions du président de la COP commerciale.

Pour cela, une révision de la décision A408 R15 est nécessaire. Cette révision devra concerner les articles relatifs à la commission d'ouverture des plis et à l'**attribution** du marché.

Dans le cadre de cette procédure, il faut prendre en considération les points suivants :

- 1- Réviser la a 408 R15 en supprimons le mot attribution.
- 2- Préciser dans le manuel de délégation de pouvoir qui a le droit d'attribuer les marchés.
- 3- construire une architecture du système d'information plus stable, plus flexible, plus performante et moins couteuse.
- 4- Augmenter la capacité d'adaptation du système d'information aux évolutions.
- 5- Améliorer la contribution du système d'information en rendant disponibles les données de qualité à moindre coût car La procédure de passation des marchés tel qu'elle est instaurée génère une lenteur dans l'exécution des contrats. Cet état de cause a crée une pratique exigée par le contexte actuel qui est de se procurer les besoins en pièces de rechanges pour une période de deux ans.



avec un stock pléthorique, nous recommandons un contactuel inter-unités permettant aux complexes, de consulter, dans le cadre des demandes d'assistance, le site réservé au surplus de pièces de rechanges.

- 7- La procédure de passation des marchés ne prévoit le traitement des partenariats. Nous recommandons d'introduire ce point du fait que Sonatrach a déjà lancé des projets dans ce sens.
- 8- Dans le cadre de l'exécution de la procédure de passations des marchés l'appel d'offre est infructueux dans le cas de deux soumissions, nous recommandons de supprimer ce paragraphe qui ne fait qu'alourdir le processus.
- 9- Chaque complexe est conçu suivant une technologie spécifique nous recommandons de procéder directement à la consultation restreinte dans le cas des projets stratégiques.

Il est généralement admis que toute opération aboutissant à un diagnostic doit être conduite pour et avec les personnes de l'entreprise ou de la fonction concernée.

La finalité de ce travail est d'utiliser l'audit comme un outil de gestion qui permet d'obtenir un véritable diagnostic de l'organisation basé sur la fiabilité de l'information.



M. Chocron et R. REIX, Planification des systèmes d'informations et stratégie de l'entreprise  
RFG 1987

D. Mc Kay, les systèmes d'informations dans l'entreprise Edition 1990

L. Rigand, mise en place des systèmes d'informations 1985

J.L. Peaucelle, A quoi servent les systèmes d'informations REF N : 43

R. Betoux, F. Kremper, M. Poisson, L'audit dans le secteur public, Edition CLEFT, 1986.

B. Besson, J-C Possin, l'audit de l'intelligence économique, DUNOD, 1998.

O. Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne 2eme Edition DUNOD 1995.

J. Meyer, Le contrôle de gestion que sais-je ?, Edition 8, 1995.

IS. Kerviler, L. Kerviler, Le contrôle de gestion à la portée de tous, Edition N° 3  
ECONOMICA, 2000.

P. Backer, le Management vert, Edition N° 2 DUNOD, 1992.

COLLINS – Gérard VALIN « *audit et contrôle interne* » édition DALLOZ, 3<sup>eme</sup> édition, 1986

Alain MIKOL « *les audits financiers (comprendre les mécanismes du contrôle légal)* »  
édition d'organisation, 1999

Lionel COLLINS – Gérard VALIN « *audit et contrôle interne* » édition DALLOZ, 4eme  
édition, 1992

Site web [www.google.fr](http://www.google.fr) mot clé : commissaire aux comptes

Site web [www.google.fr](http://www.google.fr) mot clé : commissaire aux comptes

Site web [www.wikipédia.fr](http://www.wikipédia.fr) mot clé l'audit comptable et financier

Site web : [www.Cyber.Uhp\\_nancy.fr](http://www.Cyber.Uhp_nancy.fr) mot clé audit

Site web [www.wikipédia.fr](http://www.wikipédia.fr) mot clé : audit externe