MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin du cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et Comptables

Spécialité : *Comptabilité et finance*

Thème :

Le rôle de l'audit interne dans L'évaluation du système de contrôle interne

« *Cas : Cycle achats/fournisseurs de CR METAL* »

Elaboré par les étudiants :

MOSBAHI Abdelraouf

METATHA Nacereddine

Encadreur :

BERRAG Mohamed

Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce

Lieu de stage : CR METAL (Blida)

Durée de stage : 23/02/2020 Jusqu'au 23/03/2020

Année universitaire : 2019/2020

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Mon père et ma mère pour leur soutien moral et matériel,

Mon petit frère, MOSBAHI Med Fouad,

Ma chère jumelle, MOSBAHI Rayane,

Toute la famille MOSBAHI.

Je dédie ce travail à :

Ma mère et mon père pour leur soutien,

Mon cher frère Youcef,

Ma chère sœur Wafa,

Et tous mes amis (es) particulièrement ceux que j'ai connu durant mes cinq ans à l'ESC.

Remerciements

En préambule à ce mémoire on remercie **ALLAH** qui nous a aidé et donné la patience et le courage durant ces langues années d'étude.

On remercie nos parents, pour leurs soutiens et aide depuis le début.

Ces remerciements vont tout d'abord à notre encadreur le Professeur **BERRAG Mohamed**, pour l'orientation, la confiance, la patience qui ont constitué un mémoire considérable sans lui ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

On remercie Monsieur **BOUTOUTA Nabil** le directeur financier comptable de ASMIDAL pour ses recommandations, amabilité et aide inestimable.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre encadreur au sein de l'organisme d'accueil cadre d'étude chargé de l'audit Monsieur **HAMADOUCHE Abdelkrim**, ainsi que le chef de service contrôle de gestion Monsieur **CHERIFI Kamel**.

On remercie tous ceux ayant participés de proche ou de loin dans l'élaboration de notre recherche.

Sommaire

Introduction générale…….A-C

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de l'audit interne **… ..……1**

Section 1 : Le contrôle interne**……..2**

Section 2 : Généralités sur l'audit interne **……..12**

Section 3 : La fonction de l'audit interne et les fonctions voisines**……23**

Chapitre 2 : Méthodologie d'valuation d'un système de contrôle interne « Cycle achats/fournisseurs »……30

Section 1 : Le cycle achats/fournisseurs…… …. **31**

Section 2 : La démarche d'une mission d'audit **……..37**

Section 3 : Méthodologie d'évaluation du système de contrôle interne ……..**52**

Chapitre 3 : La pratique de l'audit interne au sein de la CR METAL……..**64**

Section 1 : Présentation de la CR METAL……**65**

Section 2 : Présentation du département achats…….**79**

Section 3 : L'évaluation du cycle achats/fournisseurs **……..……83**

Conclusion Générale ……**112**

I. Liste des Tableaux

Numéros	Déscriptions	Page
1	Les normes de qualification et de fonctionnement	17
2	La différence entre l'audit interne et le contrôle	25
3	Les fonctions liées au cycle achat fournisseur	33
4	Les mentions obligatoires et facultatives d'une mission d'audit	40
5	Les facteurs qui influent sur la durée de la prise de connaissance	42
6	Le contenu de rapport d'orientation	46
7	Les points à aborder lors de la réunion d'ouverture	48
8	Symboles utilisés dans le diagramme de flux	55
9	Matières premières et fournitures	81

II. Liste des schémas

Numéros	Déscriptions	Page
1	La structure globale du questionnaire de prise de connaissance	43
2	Les étapes d'évaluation du contrôle interne	54
3	Structure et mode d'emploi de la grille	59
4	La forme de la feuille de révélation et d'analyse des problèmes	60
5	L'organigramme du departement achat	79

III. Liste des Abréviations

Abréviations	Significations
CNCC	**Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes**
COSO	**The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission**
ERM	**Entreprise Risque Management**
FERMA	**Fédération Européenne de Risque Management**
FRAP	**Feuille de Révélation et d'Analyse de problème**
GAAP	**General Accepted Auditing Principles**
GAAS	**General Accepted Auditing Standards**
IAASB	**International Auditing And Assurance Standards Board**
IFACI	**Institut Français Des Auditeurs et Controleurs Internes**
IIA	**Institut of Internal Auditors**
ISA	**International Standards on Auditing**
MPA	**Modalités Pratiques d'Application**
PDR	**Pieces de Rechange**
QCI	**Questionnaire de Contrôle Interne**
RGP	**Réglement Général sur la Protection des Données**

VI. Résumé

Résumé :

Avec l'apparition de plusieurs scandales financiers causés par le cycle achats/fournisseurs, les chefs d'entreprises sont obligés de mettre en place une fonction indépendante, liée directement à la haute hiérarchie, qui leur permettent de maitriser leurs entreprises de façon optimale.

L'audit interne est une fonction indispensable pour la maitrise du cycle achats/fournisseurs, son objectif est de donner aux dirigeants une assurance sur le degré de maitrise des opérations effectuées au sein de ce cycle, en dégageant les risques causés par le non-respect des procédures de contrôle interne et les limites du système de contrôle interne. En fin de compte, cette fonction donne des recommandations porteuses une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Dans notre travail, on a essayé d'apparaitre la démarche d'évaluation du système de contrôle interne et le rôle de l'audit interne dans cette mission.

Mots clés : audit interne, système de contrôle interne, cycle achats/fournisseurs, questionnaire de contrôle interne.

ملخص

مع ظهور العديد من الفضائح المالية الناجمة عن دورة الشراء / المورد، يتساءل قادة الأعمال عن وظيفة مستقلة، مرتبطة مباشرة بالتسلسل الهرمي العلوي، التي تسمح لهم بالتحكم في أعمالهم بالطريقة المثلى.

التدقيق الداخلي هو وظيفة أساسية للرقابة على دورة الشراء / المورد، وهدفه هو إعطاء المديرين تأكيدًا على درجة التحكم في العمليات المنفذة خلال هذه الدورة، من خلال إزالة المخاطر الناجمة عن عدم الامتثال لإجراءات الرقابة الداخلية وحدود نظام الرقابة الداخلية. في نهاية المطاف، توفر هذه الوظيفة توصيات ذات قيمة مضافة للشركة.

هذا المشروع، يهدف لإظهار كيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية ودور التدقيق في هذه المهمة.

كلمات مفتاحية: مراجعة داخلية، نظام مراقبة داخلية، دورة مشترايات / موردون, استبيان الرقابة الداخلية.

Introduction Générale

Introduction Générale

Avec l'apparition de plusieurs scandales financiers qui ont pour causes les défaillances et les faiblesses du contrôle interne, l'importance de l'efficacité du système de contrôle est devenue un élément primordial.

Après avoir été longtemps une simple activité de contrôle des comptes exercée par des éléments externes à l'entreprise, l'audit a progressivement évolué, pour devenir une véritable fonction exercée par des éléments appartenant à l'entreprise en vue d'aider les managers, à mieux maitriser leurs tâches.

L'audit interne est une démarche volontariste qui résulte du besoin de maîtrise des directions générales, confrontées à la taille de leurs entreprises, à l'augmentation du volume des informations et à la complexité de l'environnement.

Donc, la mise en place d'un système d'audit interne efficace et rigoureux est nécessaire afin d'évaluer l'information qui permettra de détecter les forces et les faiblesses du contrôle interne et de fournir des recommandations pour garantir son bon fonctionnement.

Le rôle important de la fonction d'audit et la place primordiale qu'elle occupe au sein de l'entreprise était la raison pour laquelle on a choisi la réalisation de ce travail qui portera sur le rôle de l'audit interne et la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise. L'entreprise est obligée non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration et l'évaluation du système du contrôle interne.

Problématique

Par le présent travail, on va répondre à la question principale suivante :

« **Quel est le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du cycle achats/fournisseurs au sein de la CR METAL** ?».

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- Est-ce que la CR METAL effectue la mission d'audit selon les normes internationales ?

- Est-ce que les auditeurs de la CR METAL ont une formation spécialisée dans l'audit interne ?

Hypothèses

H1 : Oui, La mission d'audit au sein de la CR METAL est selon les normes internationales.

H2 : Oui, les auditeurs de la CR METAL ont une formation dans l'audit interne**.**

Le choix du thème

L'intérêt de cette recherche sur ce sujet découle premièrement de la relation avec la spécialité.

L'entourage qui parle souvent de l'audit interne comme une fonction secondaire dans le système de contrôle interne et qui n'apporte aucune valeur ajoutée à la performance de l'entreprise.

En tant qu'étudiants, cela a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours des années académiques précédentes.

Les Méthodes de recherche

Dans le but de répondre aux questions posées précédemment, il a apparu nécessaire d'utiliser dans la partie théorique la méthode descriptive basée sur des recherches et de consultations des livres et dans la partie pratique d'utiliser la méthode analytique à partir des données et d'informations qu'on va l'obtenir lors du stage qui était effectué au niveau de l'entreprise CR-METAL « Construction métallique ».

Les objectifs

Ce mémoire a pour objectifs :

- Une étude empirique afin d'examiner si la fonction de l'audit interne existe vraiment au sein de l'entreprise.
- Connaitre la démarche d'audit interne et son rôle dans la maîtrise des opérations au sein de l'entreprise.
- Cette étude pourra être bénéfique à l'entreprise car elle permet de savoir l'état de son cycle Achats/fournisseurs.

Intérêt de la recherche

L'intérêt de la recherche réside dans la détection des anomalies et faiblesses du système de contrôle interne et apporter aux derégents de l'entreprise des recommandations pour renforcer ce dernier et approuver que l'existence de l'audit interne au sein de l'entreprise est indispensable.

Limites de la recherche

Comme toute recherche scientifique il existe toujours des limites et parmi les limites rencontrées :

- Le manque des livres, article à cause de la fermeture des bibliothèques.
- L'annulation des stages au niveau de l'entreprise.
- La difficulté de contacter l'entreprise.
- La difficulté d'obtenir l'information.
- La non réalisation du travail sur le terrain (test de conformité et d'existence).
- La difficulté de collaboration entre binômes.

Chapitre 1

Le cadre conceptuel de l'audit interne

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Durant les derniers années le monde a connu plusieurs scandales financiers, et pour cela l'existante d'un système de contrôle interne efficace est nécessaire afin d'éliminer tous les risques que l'entreprise faire face.

L'audit interne est une fonction d'évaluation et d'appréciation du bon fonctionnement et de cohérence du système de contrôle interne, cette évaluation permet d'assurer la maitrise de toutes les activités de l'entreprise et propose des plans d'actions et des recommandations qui booste la performance de l'entreprise et là rendre plus compétitive.

L'audit interne est le pilier essentiel du contrôle interne. Aucune entreprise ne peut abandonner cette fonction car dans un environnement économique complexe elle représente l'un des clés de sa survie.

Ce premier chapitre a pour objectif d'étudier la fonction d'audit interne qui est l'une des fonctions qui améliore la performance de l'entreprise en agissant sur son système de contrôle interne et de montrer la relation de cette fonction avec des fonctions voisines tel que le contrôle de gestion.

Section1 : Le contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un ensemble de dispositifs mis en œuvre au sein d'une organisation pour la maitrise des risques, donc des activités, afin de s'assurer l'atteinte des objectifs fixés à l'aide de pratique permettant d'accroitre l'efficacité dans toutes les fonctions de l'entreprise.

1. Historique et définition du contrôle interne :

On va aborder d'abord l'historique et les déférentes définitions du contrôle interne

1.1 Historique du contrôle interne :

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

Alors, on peut constater le contrôle interne est un concept plus ancien qui a été évolué avec le développement économique et réglementaire afin de s'adapter avec l'organisation de nos jours.

En 1977, l'ordre des experts comptables avait lancé la première définition du contrôle interne très proche de la vision maintenant répandue internationalement et qui a donné lieu à la publication des principaux référentiels.

La définition du contrôle interne selon l'ordre des experts comptables est la suivante :

« Le contrôle interne est l'ensemble des procédures contribuent à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »[1].

[1]K ABOU EL JAOUD, Les enjeux du contrôle interne, Université Clermont t 1,2007, p2.

Ensuite, aux Etats-Unis d'Amérique, la « treadway commission » constitue en 1992 un groupe de travail pour établir une nouvelle approche du contrôle interne. Cette approche est connue sous le nom de COSO (committee of sponsoring organizations of the treadway commision).[1]

1.2 Définition du contrôle interne :

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais nous allons citer les définitions qui ont marqué l'évolution et qui ont apporté une clarté sur le concept du contrôle interne :

- **Définitions de la Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne** :

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».[2]

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

« Le contrôle interne est formé de plan 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, accroitre le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ». [3]

- **Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes Français** :

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».[4]

[1] https://www.etudes-et-analyses.com/administratif/controle-de-gestion/memoire/controle-interne-323735.html Publier le 11/08/2009 consulté le 12/04/2020 à 14h40).
[2] J RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, édition Eyrolles, Paris, 7éme édition, 2010, p.127.
[3] Idem.
[4] B GRAND, B VERDALLE, Audit comptable et financier, Economica, Paris, 1999, p.63.

- **Définition of The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)** :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. » [1]

D'après toutes ces définitions données, On a élaboré une définition qui est la suivante :

« Le contrôle interne est une discipline de gestion orientée vers le respect des procédures mis en œuvre par la direction de l'entreprise, lois et règlements, en vue de sauvegarder le patrimoine, détecter les éventuelles erreurs et améliorer la performance de l'entreprise ».

2. Objectifs et rôles du contrôle interne :

Les principaux objectifs et rôles du contrôle interne s'articulent autour des points suivants :

2.1 Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne concourt à la réalisation de l'objectif général de l'entreprise à savoir la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis, de cet objectif général découle les objectifs particuliers :

- **La sécurité des actifs :**

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement des actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels :

[1] E BERTINE , Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international , Editions Eyrolles, Paris, 2007, p.57.

- Les ressources humaines, qui constitue l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise et l'on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme : sécurité, risque social.

- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maitrise des opérations[1].

- **La qualité des informations financières :**

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), un bon système d'informations comptable doit permettre de s'assurer que les documents nécessaires et les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction sont produits dans les délais et avec la qualité requise, donc ces informations doivent être :

- **Fiables et vérifiables :**

Le contrôle interne doit comporter un système de preuve qui permet de justifier et garantir la qualité et l'exactitude de l'information fournie.

- **Pertinentes** :

Le contrôle interne doit assurer que l'information fournie est adaptée au but.

- **Disponibles** :

L'information doit être fournit à tout moment et dans les délais requis.

- **Exhaustive** :

Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements[2].

- **Le respect des directives :**

[1] J RENARD, Op.cit., p130
[2] Ibid, p.138.

Le contrôle préalable au déroulement des opérations permet d'assurer l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, le respect des directives permet aussi de vérifier l'existence de la conformité avec la loi et la réglementation.

- **L'efficacité et l'efficience des opérations :**

L'efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

L'auditeur doit normalement évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion des risques fait partie intégrante des opérations[1].

- **L'optimisation des ressources :**

La compréhension des normes et des procédures permet à l'entreprise L'utilisation économique, efficace et efficiente de ses ressources.

- **La protection de données :**

Elle est désormais un sujet à part entière depuis l'entrée en vigueur du règlement général relatif à la protection des données, Le règlement général sur la protection des données (RGPD) .Ce dernier concerne les données relatives au personnel, aux clients, aux fournisseurs et qui doivent être sécurisées contre le vol ou la divulgation. De surcroît, elles ne peuvent être transférées hors de l'union européenne. Tout ceci nécessite une adaptation des dispositifs de contrôle interne et exige que les données soient testées.[2]

2.2 Le rôle du contrôle interne :

Le contrôle interne a un triple rôle qui est le suivant[3] :

- **S'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées :**

Les dirigeants prennent des décisions pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Les salariés exécutent des tâches, coordonnent des activités ou des services, supervisent d'autres salariés. Mais leur environnement est fréquemment différent de celui des dirigeants, particulièrement dans les grandes entreprises. Les employés peuvent prendre des

[1] J RENARD, Op.cit., p139
[2] Ibid, p.140.
[3] P BENOIT, Audit et contrôle interne, EMS Edition, 7éme édition, 2017, p19.

décisions ou effectuer des actions cohérentes avec leur environnement local, mais en contradiction avec les directives émanant des dirigeants de l'entreprise. Le contrôle interne permet de s'assurer qu'il existe une certaine cohésion entre la stratégie conçue par les dirigeants et la réalité des actions effectuées par les employés.

- **Garantir un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué :**

Pour garantir un certain niveau de qualité, le contrôle le plus simple consiste à observer le produit réalisé pour s'assurer qu'il couvre les besoins préalablement identités. Cette approche contient le risque d'incorporer de la valeur ajoutée et du travail dans un produit qui, sera considéré comme inadapté et qui sera rejeté. Une seconde approche est donc possible, qui repose sur le contrôle qualité du processus de fabrication, pour s'assurer à tout moment, au long du cycle de production, de l'adéquation du produit au besoin pré-identité.

- **Déceler les anomalies de fonctionnement :**

Une anomalie de fonctionnement correspond à un élément qui ne remplit qu'imparfaitement le rôle qui lui est assigné. Par exemple, une machine qui ne découpe pas les pièces à la taille spécifiée, un employé qui n'effectue pas les tâches qui lui incombent...etc, Le contrôle interne permet de déceler le plus tôt possible ces anomalies de fonctionnement, qu'elles soient occasionnelles ou systématiques. En effet, ces anomalies ont un coût pour l'entreprise. Ce coût peut être apparent ou caché. Parfois, il peut être supporté par un tiers, auquel cas il peut se traduire par des pertes de marché ou des litiges ; parfois, il se traduit par des pertes de trésorerie. Pour être efficace, le contrôle interne doit comprendre des systèmes de collecte de l'information sur les dysfonctionnements possibles et sur les contrôles périodiques mis en place. Il doit être formalisé.

3. Les composants du contrôle interne :

Selon The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), le système du contrôle interne comporte cinq composants qui sont :

3.1 L'environnement de contrôle :

L'auditeur doit acquérir connaissance de l'environnement objet du contrôle. Dans ce cadre l'auditeur doit évaluer si [1] :

[1]Norme ISA 315 (révisée), IAASB p.7.

- La direction, sous la surveillance des responsables de la gouvernance, a développé et entretient une culture d'honnêteté et de comportement éthique.
- Les points forts des éléments de l'environnement de contrôle constituent collectivement une base appropriée sur laquelle peuvent s'appuyer les autres composantes du contrôle interne, et si l'efficacité de ces autres composantes n'est pas réduite par des déficiences dans l'environnement de contrôle.

3.2 Processus d'évaluation des risques par l'entité :

L'auditeur doit comprendre d'une façon claire la nature de l'activité de l'entreprise et sa stratégie à long, moyen et court terme afin de d'identifie tous les risques liés à l'activité.

La connaissance sectorielle et la réglementation est l'un des outils qui sert à l'élaboration de ce processus.

Ce processus a pour but d'identifier l'importance du risque et sa probabilité de réalisation afin de prendre des précautions et des mesures par rapport à ces risques.

3.3 Le système d'informations :

Dans l'entreprise, les informations sont multiples, très variées et complexes. Parmi elles, il convient d'identifier et produire celles qui sont pertinentes en termes d'atteinte des objectifs, avant de les communiquer sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'exercer ses responsabilités en gérant et en contrôlant correctement l'activité dont il est responsable.

Le processus d'identification et de production doit s'appliquer aux informations internes à l'entreprise comme à celles qui proviennent de l'environnement. C'est lui qui mérite une attention toute particulière, car on a souvent un regard insuffisamment critique sur l'origine de l'information que l'on manipule, sa fiabilité et son périmètre de signification par rapport à l'analyse qu'on veut en extraire[1].

En revanche, dans la phase suivante de communication, on observe souvent des processus plus précautionneux sur ce que l'on peut dire à qui, et quand. Néanmoins, l'efficacité de la phase de communication doit s'apprécier aussi bien en interne (circulation ascendante, descendante ou transverse) qu'en externe, vers tous les acteurs de

[1]P NOIROT ,J WALTER , Le contrôle interne , afnor édition, Marseille,2009, p.117.

l'environnement de l'entreprise. C'est ce que nous appellerons ici la communication institutionnelle.

3.4 Activités de contrôle pertinentes pour l'audit :

La norme Internationale d'Audit numéro 315 stipule que : ''L'auditeur doit acquérir une compréhension suffisante des activités pour évaluer les risques d'anomalies significatives au niveau des assertions et pour concevoir des procédures d'audit complémentaire répondant aux risques identifiés''.

Les activités de contrôle sont les règles et les procédures qui permettent de s'assurer que les directives de la direction sont appliquées. Par exemple, les marchandises ne seront pas livrées à des clients présentant des risques d'insolvabilité, et seuls les achats autorisés sont effectuées[1].

3.5 Le suivi des contrôles :

Le suivi des contrôles est un processus destiné à évaluer l'efficacité de contrôle interne au fils de temps. Il permet de diagnostiquer en temps voulu, la conception et le fonctionnement de contrôle interne et prendre au moment opportun les mesures de correction nécessaires.

La stratégie de suivi des contrôles englobe l'ensemble des techniques de vérification et de contrôle qui peuvent être exercées soit par l'administration (responsables hiérarchiques), soit par un service d'audit interne ou bien par un auditeur externe, afin de savoir si le processus de contrôle interne permet d'atteindre les objectifs de l'entité.[2]

4. Les limites du contrôle interne :

Le contrôle interne vise à maîtriser les risques qui menacent la réalisation des objectifs d'une organisation ou à permettre à une organisation de saisir des opportunités. Même si la direction générale, le conseil, les auditeurs internes, le management et les collaborateurs travaillent ensemble à l'efficacité du contrôle interne, aucun système de contrôle interne ne peut garantir que les objectifs seront atteints[3].

[1] N SFAYHI, guide pour utilisation des normes internationales d'audit, 2007, p.37.
[2] A FATAH, A LOUNIS , Mémoire de master en science financières et comptable , ESSAI D'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE D'UNE ENTREPRISE , Université Abderrahmane Mira-Bejaia, 2016, p13.
[3] IFACI, manuel d'audit interne ,Edition eyrolles, Paris, 1ére édition, 2015, p.6-26.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.[1]

Il existe plusieurs limites à tout système qui réduisent le taux de contrôle, ces limites peuvent résulter des facteurs suivants :

4.1 Le Facteur humain :

Tant que le facteur humain est impliqué dans le système du contrôle interne, la probabilité de commettre une erreur existe, par exemple en oubliant une étape du contrôle, une erreur de jugement, interprétations ou malentendus ou bien une mauvaise utilisation d'un système informatique.

Dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible aussi d'être touché par la collusion des personnes censées contrôler pour contourner le système.

4.2 Le passer outre de la direction :

L'autorité hiérarchique pourrait avoir un impact sur le système du contrôle interne en supprimant une étape pour un avantage personnel ou bien une erreur de jugement.

4.3 Les contraintes financières :

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leurs couts.

[1]Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne: cadre de référence , IFACI, Paris - Janvier 2007, p.17.

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise, par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires. Il faut cependant observer :

- Que le contrôle interne soit un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le cout peut s'analyser comme celui de l'assurance
- Que le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des taches avant leur multiplication
- Que le contrôle interne doive être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le cout serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/ efficacité.[1]

[1] A FATAH ,A LOUNIS, Op.cit, p.16.

Section 2 : Généralités sur l'audit interne

Dans cette section on va aborder l'historiques et les définitions du l'audit interne ensuite les objectifs, formes, nomes et enfin les outils de l'audit interne.

1. Historique et définitions de l'audit interne :

On va aborder d'abord l'historique et les déférentes définitions de l'audit interne

1.1 Historique de l'audit interne :

Après la crise de 1929 aux Etats-Unis d'Amérique la fonction de l'audit interne est devenue indispensable pour minimiser les charges financières. Pour cela les dirigeants des entreprises ont décidé de former un groupe d'après leurs personnels qui va examinaient leurs comptes.

La fonction de l'audit interne a été fortement évoluée après la création de l'Institute of Internal Auditors (l'IIA) à New York en 1941. Cette dernière a fixé les objectifs, les normes et le champ d'intervention de l'audit interne.

En France, l'audit interne a pris sa naissance dans les années 60 par la création d'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (l'IFACI), qu'a comme mission de promouvoir l'audit interne en France et après des pays francophones.

D'après 2002 l'audit interne n'est plus perçu comme une fonction financière, mais comme une activité s'intéressant à tous les processus et à toutes les fonctions d'une organisation.

1.2 Définition de l'audit interne :

L'audit interne avais plusieurs définitions, d'où chaque une à compléter l'autre :

La première définition [1]de l'audit été en juillet 1947 par le Bureau Directeur de Institute of Internal Auditors (IIA) :

« L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation pour la revue de la comptabilité, la finance et les autres opérations constituant une base des services de nature protective et constructive au profit du management. C'est un type de contrôle qui opère en mesurant et évaluant l'efficacité des autres types de contrôle. Il

[1] traduite par **Z BOUDRIGA**

s'intéresse principalement aux aspects comptables et financiers, mais il peut aussi s'intéresser à des sujets de nature opérationnel.»[1]

Pour **RENARD Jacques**: « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger l'efficacité des systèmes d'information. ».[2]

En juin 1999 l'Institute of Internal Auditors (IIA) a donné une définition pour l'audit interne qu'elle été traduite par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) comme suit :

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».[3]

On peut dégager de ces définitions les points suivants :

- L'audit interne doit être indépendant relier à la haute hiérarchie.
- L'auditeur son rôle ne termine pas dans l'identification des problèmes mais accompagner l'entreprise avec ses conseils et recommandations afin de résoudre ces problèmes.
- L'auditeur dépend des normes et procédures dans sa mission.

D'après toutes ses définitions données, on a élaboré une définition qui est la suivante :

« L'audit interne est une fonction d'expertise, indépendante et périodique. Elle s'exerce au sein de l'entreprise en évaluant les opérations effectuer par les services afin d'aider leurs responsables de mieux les gérer ».

[1] Z BOUDRIGA, L'audit interne : Organisation et Pratiques, Edition Azurite, Tunis, 2012, p. 31.
[2] J RENARD, Op.cit., p.72.
[3] J RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, Paris, 5éme Edition, 2007 p 62.

2. Objectifs de l'audit interne :

« L'audit interne a pour objectif de :

- S'assurer l'existence d'un bon système de contrôle interne permettant la maitrise des risques.
- Veiller en permanence à l'efficacité de son fonctionnement.
- Apporter des recommandations pour améliorer son efficacité.
- Informer de manière régulière et indépendante, la Direction Générale, l'Organe Délibérant et le Comité d'Audit de l'Etat du dispositif de contrôle interne.

Ces objectifs doivent être parfaitement perçus par l'ensemble de l'établissement et exprimés par un document approuvé par l'organe Exécutif et le Comité d'audit. »[1]

D'après la définition de l'audit interne qu'été élaboré par l'Institute of Internal Auditors (l'IIA)en juin 1999 on peut déduire ce qui suit :

- L'audit interne cherche à créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement d'une organisation.
- L'audit interne donne une assurance sur les décisions prisent et qu'ils sont en parallèles avec les objectifs fixés par les dirigeants.
- En cas d'anomalies, l'audit interne dégage ces derniers et il donnera des recommandations.

3. Les formes de l'audit :

Les formes de l'audit sont réparties selon l'objectif de la mission, on trouve :

3.1 L'audit financier et comptable :

L'audit financier et comptable chapote les missions qui prennent un appui sur les procédures de contrôle interne comptable mise en place par l'organisation, afin de s'assurer la fiabilité, sincérité, et la régularité des états financiers publier par l'entreprise.

[1]R MOHAMMEDI, la pratique de l'audit interne dans l'activité bancaire étude de cas : CPA, mémoire de master en science financière et comptables, Alger, 2016, p.5.

3.2 L'audit opérationnel :

« Il s'agit d'une évaluation périodique, indépendante et continue des opérations de l'organisation, afin d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités, ensuite d'apprécier objectivement ces opérations et d'apporter des recommandations pour les améliorer

L'audit opérationnel s'intéresse aux éléments de gestion (planification, organisation, direction et contrôle), c'est-à-dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques »[1].

3.3 L'audit social:

« L'Audit du Social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité,…etc. Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux »[2].

3.4 L'audit stratégique:

« L'audit stratégique est associé à l'une des sciences de gestion les plus difficiles à appréhender en entreprise. Conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale, il peut transformer de manière durable l'organisation par les préconisations pouvant être suggérées »[3].

4. Normes et outils de l'audit interne :

4.1 Normes de l'audit interne :

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes défiaient par l'organisation internationale de l'audit interne. Ces normes n'ont été pas approuvées en un jour, Ils ont évolué dans le temps. La première fois c'était en 1947.Ensuit à cause de l'évolution de la fonction de l'audit interne il était nécessaire de faire une révision en 1981, en

[1]A CHERFAOUI,A LATRACHE, Apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise Cas de la SPA « CO.G.B LABELLE », mémoire de master en science financière et comptables, Bejaia, 2016, p8.
[2] https://auditsocial.world/documentation/quest-ce-que-laudit-social/. (consulté le 15/04/2020 à 19h13.
[3] E BERTINE,Op.cit.,p.289.

1991 et en 1995. Et enfin les deux derniers mis à jour ont étaient fait au 1er janvier 2002 et une seconde en 2008-2009.

L'application de ces normes cherche à atteindre les objectifs[1] suivants :

- Définir les principes de base ;
- Fournir un cadre de référence ;
- Établir des critères d'appréciation ;
- Être un facteur d'amélioration.

Les normes de l'audit interne sont :

- Les normes de qualification (série 1000) ;
- Les normes de fonctionnement (série 2000) ;
- Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) ;
- Les Modalités Pratiques d'Application (MPA).

Tout d'abord nous allons voire les trois séries de normes qui sont obligatoires ci-dessus :

4.1.1 Les normes de qualification (série 1000) :

Ces normes décrivent les caractéristiques nécessaires dans les services de l'audit interne et aux personnels.

4.1.2 Les normes de fonctionnement (série 2000) :

Ces normes illustrent la nature d'activités d'audit interne et définissent des critères de qualité.

4.1.3 Les normes de mis en œuvre :

Ces normes sont soit des normes de qualification ou bien des normes de fonctionnement en y ajoutons une lettre pour les spécifier de quels types d'activité s'agissent ils, soient :

- « A » pour assurance ;
- « C » pour conseil.

[1] J RENARD , Op.cit., p.106.

4.1.4 Les modalités pratiques d'applications :

Ces derniers ne sont pas obligatoires comme les trois précédentes ; ils représentent des conseils ou bien des guides pour l'application des normes.

Tableau n°01 : Les normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification **« Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »**	**Normes de fonctionnement.** **« Ce qu'ils font »**
1000- Mission, pouvoir et responsabilité	**2000**- Gestion de l'audit interne **2010**- Planification **2020**- Communication et approbation **2030**- Gestion des ressources **2040**- Règles et procédures **2050**- Coordination **2060**- Rapports au Conseil et à la direction générale
1100- indépendance et objectivité **1110**- indépendance dans l'organisation **1120**- Objectivité individuelle **1130**- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité	**2100**- Nature du travail **2110**- Management des risques **2120**- Contrôle **2130**- Gouvernement d'entreprise
1200- Compétence et conscience professionnelle **1210**- Compétence **1220**- Conscience professionnelle **1230**- Formation professionnelle	**2200**- Planification de la mission **2201**- Considérations relatives à la Planification **2210**- Objectifs de la mission **2220**- Champ de la mission **2230**- Ressources affectées à la mission **2240**- Programme de travail de la mission
1300- programme d'assurance et de la qualité **1310**- Evaluation du programme qualité	**2300**- Accomplissement de la mission **2310**- Identification des informations

1311- Evaluations interne **1312**- Evaluation externe **1320**- Rapport relatifs au programme qualité **1330**- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » **1340**- Indication de non-conformité	**2320**- Analyse et évaluation **2330**- Documentation des informations **2340**- Supervision de la mission
	2400- Communication des résultats **2410**- Contenu de la communication **2420**- Qualité de la communication **2421**- Erreurs et omissions **2430**- Indication de non-conformité aux normes **2440**- Diffusion des résultats
	2500- Surveillance des actions de progrès
	2600- Acceptation des risques par la direction générale

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

Ces normes ne sont pas réglementaires ou bien obligatoires, car l'audit interne est une fonction interne à l'organisation. Mais l'auditeur revient au ces derniers en cas d'hésitation.

4.2 Les outils de l'audit interne :

L'auditeur interne son objectif est d'aider les responsables de bien maitriser leurs organisations. C'est pour cela il a besoin d'outils qui vont détecter les obstacles et les recommander afin d'atteindre son objectif en appliquant en parallèle les normes de qualification ou de fonctionnement.

Les outils peuvent être classés en deux classes suivantes :

4.2.1 Les outils d'interrogation :

Ces outils aident l'auditeur à formuler des questions ou bien de répondre à des questions qu'il se pose. Nous les résumons ci-après :

4.2.1.1 Le sondage statistique :

Le sondage statique est une procédure qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence de généralisé à la population, les observations faites sur l'échantillon.

4.2.1.2 Les interviews :

L'interview est un outil utilisé par l'auditeur interne pour y avoir des informations sur l'activité au sein de l'entreprise, il permet au cours de déroulement de la mission d'audit un échange entre l'auditeur et l'audité. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire[1] :

- Ce n'est pas un entretien, ni une conversation ; car il est organisé et centré sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention de certain nombre d'informations.
- Ni un interrogatoire, car il se déroule dans un climat de collaboration.

L'interview en audit interne se déroule en quatre étapes :

4.2.1.2.1 Préparation de l'interview :

Dans cette étape l'auditeur doit tout d'abord définir le sujet d'interview en même temps restreindre les informations qu'il souhaite obtenir. Ensuite, il doit connaitre la personne interrogé (audité). Après, l'élaboration des questions pertinentes qu'elles permettront l'obtention des bonnes réponses. Enfin, l'auditeur doit prendre un rendez-vous et le déroulement de l'interview se fait chez l'audité, dans son bureau.

4.2.1.2.2 Début de l'interview :

Lors de cette étape, l'auditeur se présente et rappelle à son interlocuteur qui il est, l'objet de sa mission, et ce qu'il vient faire.

4.2.1.2.3 Les questions :

Dans cette étape l'auditeur commence à poser ses questions après sont élaborations, il doit laisser l'audité s'exprimé sans l'interrompe en notons ses réponses et l'auditeur doit faire

[1] J RENARD ,Op.cit, p.331.

preuve de bien s'impliquer et de bien écouter et comprendre son entretenu pour recueillir son assentiment.

4.2.1.2.4 Conclusion de l'interview :

Pour conclure l'auditeur essaye de procéder à une validation générale en résument les points notés au l'interlocuteur, et lui demandé s'il y a des documents a consultés ou d'autres personnes à interroger. En finirons par le remercie pour son temps consacrer à l'interview.

4.2.1.3 Les outils informatiques :

Les outils informatiques sont des logiciels que l'auditeur les utilise dans ses missions afin de gagner du temps. Ces outils sont nombreux on peut les grouper dans trois catégories :

- Les outils de travail de l'auditeur ;
- Les outils de réalisation des missions ;
- Les outils de gestion du service.

Dans nos jours les auditeurs ont exploité la technologie pour limitant leurs déplacements, surtout pour les entreprises qu'ont des filiales par l'utilisation des fonctionnalités de « l'informatique communicante ».

4.2.1.3.1 Les outils de travail de l'auditeur :

On parle ici des logiciels très connu sur le marché, et sont souvent utilisé, on cite :

- Les éditeurs de textes, comme « Microsoft Word » ;
- Pour l'illustration des tableaux, on utilise « Microsoft Excel » ;
- Des logiciels de graphe et dessins ;
- Les gestionnaires de base de données.

4.2.1.3.2 Les outils de réalisation des missions :

Ce sont les logiciels qui permettent la formalisation des FRAP, le suivie du déroulement du QCI, et la conception des tableaux des risques, les auditeurs recourent souvent à l'utilisation des logiciels accessibles sur le marché pour la réalisation et le suivi de leurs missions et recommandations bien qu'ils soient parfois inadéquats avec les spécificités de l'organisation.

D'autres moyens logiciels permettent l'accès pour l'auditeur au système d'information de l'entreprise qui porte souvent de risques élevés de défaillance.[1]

4.2.1.3.3 Les outils de gestion du service:

Ils concernent les logiciels qui ont attrait à la gestion et à l'organisation du service d'audit et de ce fait, très souvent conçus par ce service lui-même.

On trouve généralement :

- les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit ;
- Les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- Le contrôle budgétaire de l'unité ;

Ces outils sont pour la majorité à disposition du responsable du service puisqu'ils sont relatifs à la gestion.[2]

4.2.1.3.4 L'informatique communicante :

Dans nos jours la profession de l'audit interne comme toute autre profession nécessite parfois le travail en dehors de l'entreprise, mais l'auditeur doit rester en contact avec son coéquipier ou bien avec l'audité. D'où l'émergence de l'informatique communicante a permet les échanges entre des rapports d'audit, fichiers entre les auditeurs durant et après les missions d'audit.

4.2.2 Les outils de description :

Ces outils aident à l'identification de système mis en place.

4.2.2.1 L'observation physique :

D'après Olivier LEMANT « elle consiste essentiellement en la vérification détaillée et visuelle d'un descriptif donné avec le bien ou le processus correspondant devant porter les mêmes marques d'identification ou correspondre au descriptif »

[1] A CHERFAOUI ,A LATRACHE ,Op.cit,p.20.
[2] J RENARD , Op.cit., p.66.

L'observation doit se faire de manière qualitative et quantitative.[1]

4.2.2.2 La narration :

On trouve deux types de la narration, la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite.

La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

4.2.2.3 L'organigramme fonctionnel :

L'organigramme fonctionnel est un outil constitué par l'auditeur à partir des informations recueillies par observation physique, interview, narration… Les cases de cet organigramme comportent des verbes désignant des fonctions.

4.2.2.4 La grille d'analyse des tâches :

La grille d'analyse des taches c'est un document qui relier l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique. C'est la photographie de la répartition du travail en instant T, sa lecture permettra à l'auditeur de détecter les manquements à la séparation des taches en trouvant des solutions. Son mode d'emploi est présenté dans la section 3 du chapitre 2.

4.2.2.5 Le diagramme de circulation :

C'est un outil qui facilite la compréhension de cheminement des informations et de leurs supports en indiquant leur origine, leur destination. Contrairement à la grille d'analyse des taches le diagramme de circulation est dynamique qui représente la circulation des documents entre fonctions et centres de responsabilités. Plus de détail dans le chapitre 2.

4.2.2.6 La piste d'audit :

C'est un outil spécifique utilisé par l'auditeur, commençant par résultat final d'une opération en remontant à la source passant par toutes les phases précédentes. Ce type d'outil exige l'existence des documents justificatifs datés et conservés chronologiquement.

[1] O LEMANT , La conduite d'une mission d'audit interne, Edition Dunod , 1995,in «BAHAR S.A, Evaluation du contrôle interne cas du cycle achat fournisseur, mémoire de master en audit et contrôle de gestion, Sénégal,2007,p26 ».

Section 3 : La fonction de l'audit interne et les fonctions voisines

L'existence de plusieurs fonctions proches et similaire à l'audit interne créé une grande confusion et c'est la raison pour laquelle nous avons essayé d'identifier ces fonctions et ressortir les différences et les complémentarités entre chaque une.

1. L'audit interne et l'audit externe :

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier les comptes de l'entreprise. S'agissant de cette fonction on peut inventorier de façon précise les différences entre les deux fonctions ; il est utile de noter qu'elles ne sont pas concurrentes mais largement complémentaires[1].

1.1 Les différences :

- Le statut de l'auditeur interne est défini dans le cadre d'une charte d'audit approuvé par la Direction Générale et / ou le Conseil d'Administration de l'entreprise, celui de l'auditeur externe est défini dans un cadre légal et réglementaire [2].

- L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise, l'audit externe se charge pour la certification des comptes et d'emmètre des opinions sur la situation financière pour tous ceux qui en ont besoin.

- L'objectif de l'audit interne est d'assuré la bonne maitrise des activités de l'entreprise et de recommander des actions afin d'améliorer les dispositifs de contrôle et la performance. Par contre l'objectif de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des états financiers. Pour atteindre cet objectif, l'auditeur externe est amené à apprécier les dispositifs du contrôle interne mais seulement à incidence financier, comptable et quantitative[3].

[1] J RENARD , Théorie et pratique de l'audit interne , Editions EYROLLES 2008, p.57.

[2] Site ,https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Externalisation%20%28septembre%201998%29.pdf»,p1 consulter le 25/03/2020 à 21 :55

[3] N BELHADJ AHMED, L'audit financier et comptable : mission légal et nécessite managériale, Oran, 2011, p.128.

- Le champ d'application de l'audit externe compte tenu des objectifs qu'ils lui sont attribués, englobe toutes les fonctions et tous les systèmes d'informations qui participe à l'activité de l'entreprise

- L'auditeur interne est permanent car sa mission est permanente, contrairement à l'auditeur externe qui lui remplit sa mission dans un cadre temporaire.

- L'audit interne se base sur les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA. Par contre l'audit externe se base sur les principes comptables généralement reconnus (GAAP) Normes comptables généralement reconnues (GAAS)[1].

1.2 Les complémentarités :

Selon l'IFACI il existe une complémentarité entre l'audit externe et interne.

« Le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil. »[2]

En effet, l'expression d'une opinion sur les comptes, domaine réservé par la loi à l'expert-comptable, implique souvent, pour des raisons évidentes de coût et d'efficacité, une collaboration étroite entre auditeurs externes et auditeurs internes.

L'auditeur interne et externe doivent aussi travailler en coordination, « le responsable de l'audit interne doit s'assurer que le travail des auditeurs internes ne fait pas double emploi avec celui de l'auditeur externe. Les travaux de l'audit interne et de l'audit externe doivent être coordonnés afin que toutes les activités ou fonctions de l'organisation soient auditées sans redondance ou double emploi »[3]

[1] Sur le site https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance-French.pdf p1, consulter le 28/03/2020 à 22 :46
[2] Sur Le site ,https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Externalisation%20%28septembre%201998%29.pdf», consulter le 28/03/2020 à 22 :59.
[3] Z BOUDRIGA , Op.cit., p. 271.

2. L'audit interne et le consulting externe :

Nous pouvons distinguer deux types de consulting, interne et externe.

« Le consultant externe est totalement indépendant de l'organisation dans laquelle il intervient »[1], l'organisation fait appel à un consultant lorsqu'elle ne possède pas les ressources nécessaires lors de la réalisation d'une mission.

Les consultants ont, eux aussi, une connaissance du monde extérieur à l'entreprise qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes[2].

3. L'audit interne et le contrôle interne :

On ne répétera jamais assez que le contrôle Interne n'est pas une fonction, que c'est un ensemble de dispositions, donc un état et qu'on ne saurait parler de « Service de Contrôle Interne », sauf à faire un contre-sens. S'il y a un service chargé d'apprécier, de juger le contrôle interne, il devrait se nommer « Audit Interne ». Cette particularité du concept s'est d'ailleurs affirmée au fur et à mesure que les définitions en ont précisé le contenu.[3]

Il est possible de constater que le contrôle interne est le champ d'intervention de l'audit interne, donc il n'existe pas d'audit interne sans l'existence du contrôle interne.

Pour mieux comprendre la différence entre l'audit interne et le contrôle interne nous présentons le tableau suivant :

Tableau n°02 : La différence entre l'audit interne et le contrôle

Audit interne (contrôle périodique)	Contrôle interne (contrôle permanant)
Agit sur le mandat de la haute direction dans le cadre du plan annuel.	Agit sous sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel.

[1]P STERNE, P TUTOY , Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils, Edition d'organisation, Paris, 4 éme édition 2001, p.43-44.
[2]H.T Yahiat , « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », ESC Alger, 2017, p.24.
[3]J RENARD ,Op.cit,p 117.

Collecte des informations et recherche les documents	Exige les informations et on lui communique les documents.
Analyse les faits.	Vérifie les dossiers et les pièces
Procède par échantillonnage.	Procède par l'exhaustivité.
Remet en cause les procédures.	Sans remettre en cause les procédures.
Formule une opinion.	Sans interprétation.
Propose des recommandations.	Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions.
Evalue le travail des hommes.	Contrôle les hommes dans le cadre d'exercice de leurs taches.
Agit sur le fond.	Agit sur la forme.

Source : Z BOUDERIGA ,Op.cit, p228.

4. L'audit interne et le contrôle de gestion :

On peut définir le contrôle de gestion comme un service d'assistance ou un système d'information qui assure le suivi des activités de l'entreprise, donc le contrôle de gestion est un système permanant de pilotage global de l'entreprise et de mesure en temps réel des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance au sein de l'entreprise.

4.1 Complémentarité et similitudes :

Le contrôle de gestion est un service qui accompagne la prise de décision sans être décideur, l'audit interne ne décide pas non plus mais assure les bonnes conditions aux décideurs pour décider, on peut constater que le contrôle de gestion et l'audit interne travaillent en collaboration afin d'aider les décideurs.

De même on a pu constater comme grande conclusion que le diagnostic est au cœur des deux métiers notions de contrôle de gestion et d'audit interne. Alors ces deux actes de contrôle de gestion et d'audit interne se caractérisent par le diagnostic qu'il s'agisse d'établir la stratégie de développement, de construire une politique permettant d'établir les objectifs stratégiques, de mettre en œuvre des actions optimisant la consommation des ressources, et corrigeant les dysfonctionnements et rentabilisant l'exploitation.

Cette complémentarité s'accorde avec quelques similitudes entre les deux fonctions :

- Indépendantes des directions opérationnelles, et rattachés hiérarchiquement à la haute direction.

- Les deux fonctions interviennent dans tous les activités de l'entreprise.

4.2 Les déférences :

Il y a encore peu de temps, nombreux étaient ceux qui discernaient mal la frontière entre les deux fonctions, la déférence entre les deux fonctions se manifestent au niveau :

- Des objectifs l'audit interne vise à assister la direction pour mieux maîtriser les activités et les opérations et atteindre les objectifs, alors que le contrôle de gestion s'intéresse à l'exploitation de l'information et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs ;[1]
- Des méthodes, l'audit interne se déplace et utilise des outils à la recherche de l'information, alors que le contrôle de gestion demande et reçoit l'information sans se déplacer[2].
- L'auditeur interne effectue des missions diverses planifier et systématisé en fonction du risque, alors que le contrôle de gestion a une activité qui dépend de la périodicité du reporting.

5. L'audit interne et le risque management :

Le management du risque comprend un ensemble « d'activité coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».[3]

Le risque management n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction.

[1] J RENARD , « théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisations, paris, 8eme édition, 2013, p.94.
[2] Idem.
[3] Article 3 de la norme NF ISO 31000 :2018.

Le risque management ou bien la gestion des risques est appliquée pour répondre au contexte réglementaire et à une demande croissante des actionnaires et des dirigeants en matière de maitrise des risques et de renforcement de contrôle interne.[1]

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ». En amont le risque management contribue à élaborer et à mettre en place le processus de management des risques sous la responsabilité de la DG et du management auxquels il a été proposé.

Cette intime complémentarité des rôles apparaît encore plus nettement dans la récente analyse du COSO2 lequel énonce comme conditions d'un bon contrôle interne une gestion des risques globale et efficace sous la dénomination (ERM). Les deux fonctions sont donc intimement liées. D'ailleurs le référentiel du risque management, le (FERMA), est très voisin de la gestion du risque du COSO2.

Risque management, assurances, audit interne : tous se préoccupent du risque à des degrés divers. Et c'est pourquoi il incombe à la direction de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion. C'est à dire du même coup que les frontières ainsi tracées ne sont pas immuables d'une organisation à l'autre.

[1]M Daibon-Sahel, M Haicheur ,« La pratique d'audit interne : en France et en Algérie », mémoire de master en science financière et comptables Esaa ,2009, p.26.

Conclusion du chapitre 1

La mise en place d'un système de contrôle interne performant qui assure une meilleure assurance nécessite une évaluation régulière du système de contrôle interne afin de détecter les dysfonctionnements et les anomalies existante et les corriger.

L'audit interne est un outil qui vise à accroitre l'efficacité des processus et de partager les bons pratiques au sein de l'entreprise, c'est pour cela que cette fonction s'affirme de plus en plus dans tous les secteurs.

Les limites du contrôle interne reviennent à l'influence de plusieurs facteurs internes et externes tels que le facteur humain et les contraintes financières.

Chapitre 2 :

Méthodologie d'évaluation d'un système de contrôle interne

Chapitre 2 : Méthodologie d'évaluation du système de contrôle interne

De nos jours, l'entreprise est devenue dépendante de l'activité achat. Cette dernière définit la place de l'entreprise sur le marché. Pour cela l'existence d'un bon système de contrôle interne et une bonne maitrise des risques probables permettront la meilleure conduite de l'organisation. Donc l'existence d'une fonction d'audit interne au sein de l'organisation devienne nécessaire.

La fonction d'audit interne sa mission est de faire un diagnostiques pour l'entreprise ou une de ses entités en dégageant les anomalies, les risques probables ou existant en recommandant ces derniers afin d'améliorer l'entité auditée.

Cette mission de l'audit, ce fait selon trois phases fondamentales (phase de préparation- phase de réalisation- phase de conclusion), pour évaluer le système de contrôle interne, afin de donner aux dirigeants de l'entreprise une vision sur l'état de santé de leur entreprise, en l'accompagner par certaines propositions d'amélioration.

Nous consacrons ce présent chapitre à présenter en premier temps le cycle achat. Nous tenterons ensuite de développer en particulier la démarche d'une mission d'audit, par la définition d'une mission d'audit et ses trois phases fondamentales. Enfin, nous aborderons la méthodologie générale d'évaluation d'un système de contrôle interne.

Section 1 : Le Cycle achats fournisseurs

L'existence des procédures pertinentes du contrôle interne participe à la maitrise du cycle achats fournisseurs, pour cela la mission d'audit doit être appliquée selon les normes.

1. Généralités sur le cycle achats fournisseurs :

Pour savoir le déroulement de cycle achats fournisseurs l'examen ou la consultation du manuel des procédures internes à l'entreprise et entretenir le personnel ayant un rôle dans le fonctionnement de ce cycle, nous facilite la prise des connaissances et de suivre le circuit des informations et de données dès le début jusqu'à la fin. L'entretien touche tous les niveaux hiérarchiques.

2. Définition de cycle achats fournisseurs :

Le cycle achat est un ensemble d'opérations effectué permettant à l'entreprise de disposer des biens et services pour pratiquer son activité. Il commence par l'expression du besoin, passant par le choix de fournisseur selon l'optimisation de ces quatre critères « Prix, Qualité, Délai de livraison, Couts » et finissant par le règlement au comptant ou bien en crédit selon la taille de l'entreprise.

3. Les intervenants dans le cycle achats fournisseurs :

Les questions suivantes se posent souvent à l'entreprise nous permettant de savoir quels sont les intervenants dans ce cycle :

- Faut-il diversifier ou non ses sources d'approvisionnement ? (Fournisseur unique ou multiples)
- Faut-il fabriquer ou acheter, des composants ou des produits semi-finis ?
- Appréhende-t-on la fonction rationnellement ?

D'après ces questions on peut déduire maintenant que le processus d'achat ne se limite pas par le payement de bien « fonction comptable », mais qui nécessite la participation de plusieurs fonctions afin d'atteindre sa performance.

Pour cela on rencontre dans le cadre d'un bon contrôle interne différents services qui interviennent sont les suivants[1] :

3.1 Services initiateurs de la commande : Ils émettent des « demandes d'achats » dans des limites strictement définies, mais ils ne peuvent les envoyer directement aux fournisseurs.

3.2 Service Achats : il établit les bons de commande sur la base soit des demandes d'achat, soit de besoins spécifiques. Il négocie les prix, choisit les fournisseurs et surveille les délais de livraison.

3.3 Service Réception : il s'assure de la conformité de la livraison avec la commande.

3.4 Service Stocks : il reçoit la marchandise du service « Réception » et fait les enregistrements correspondants.

3.5 Service Comptable : il enregistre les factures lorsque celles-ci ont été approuvées.

3.6 Service Trésorerie : il met la facture en paiement en s'assurant de son approbation par les personnes compétentes

Dans le tableau suivant on résume les fonctions liées au cycle achats-fournisseurs et on les devise en deux classes, les fonctions opérationnelles et les fonctions comptables :

[1]F.Z NOURANI , Audit du cycle achats/fournisseurs étude de cas : Epe-SPA EMA, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2018, p.43.

Tableau n°03 : Les fonctions liées au cycle achats/fournisseurs

les fonctions opérationnelles	les fonctions comptables
la budgétisation : c'est une fonction exercé généralement par le service contrôle de gestion, elle s'occupe d'opérations de prévisions des dépenses et leurs approbations par les organes responsables. Et aussi les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés.	**La réception et contrôle des factures d'achat :** cette fonction consiste à vérifier les factures reçus en les comparants avec les bons de commandes et les bons de réceptions. Ce contrôle ce fait quand on doit comptabiliser et payer le fournisseur.
Expression interne des besoins : c'est l'expression des différents services de l'organisation de leurs besoins en bien divers, en accompagnant cette expression avec une demande d'achat ou d'approvisionnement en plusieurs exemplaires pour assurer le bon suivi et une réaction rapide du service demandeur à la direction de l'approvisionnement.	**Le suivi des comptes fournisseurs :** Cette fonction consiste à : - analyser régulièrement les comptes individuels des fournisseurs, afin d'en maîtriser les soldes ; - régulariser systématiquement les soldes en cas d'anomalies (erreurs d'imputation de compte à compte, omission de comptabilisation de factures d'achats) ; - préparer l'échéancier des fournisseurs du mois, en vue de donner aux services payeurs les éléments leur permettant d'assurer un règlement correct des fournisseurs. La fonction de suivi et d'analyse des comptes des fournisseurs doit être naturellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achat.

La sélection des fournisseurs : cette fonction est généralement exercée conjointement par le service achat et la direction générale de la société. Elle a pour intérêt de choisissait les fournisseurs pratiquant les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai de livraison, et éventuellement de service après-vente.	**Le contrôle des niveaux de charges :** cette fonction s'exerce par un directeur financier ou un chef service comptable, elle consiste à : - la détection des anomalies significatives ; - Le déclenchement des travaux d'investigation avant l'arrêté des comptes ; - La comparaison de certaines charges soit par les prévisions ou bien par les engagements d'exercice précédent en expliquant les causalités des écarts inexpliqués.
La commande -relance des fournisseurs: Elle regroupe l'ensemble des opérations liées à l'émission des bons ou lettre de commande et celle liées au suivi des commandes par des procédures de relance des fournisseurs. Elle est exercée par principe par le service des achats (ou service des approvisionnements)	**Le règlement des factures des fournisseurs :** c'est la dernière fonction comptable, elle comprend les opérations suivantes : - de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ; - d'établissement des instruments de règlement (chèques, ordre de virement, pièces de caisse) ; - de la mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ; - de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés.
La réception des articles livrés : dans cette fonction le récepteur contrôle la conformité des articles en quantités et qualités. Ce contrôle peut être exercé par une seule personne ou comme c'est le cas dans les entreprises du secteur public par une commission de réception.	

Source : https://fr.linkedin.com/pulse/definition-et-fonctions-du-cycle-achats-jonathan-gnagbo. Consulté le 18/04/2020 à 15 :12

4. L'importance de la fonction achat :

L'importance de la fonction achats peut s'appréhender à trois niveaux. Premièrement, sur le plan financier elle joue un rôle très important en influant sur les coûts des composants afin d'augmenter la marge bénéficiaire de l'entreprise. Ensuite, sur le commercial, la fonction achat est considérée comme un avantage concurrentiel lorsqu'elle fournisse de la matière première de qualité en évitant la rupture de stock. Finalement, sur le plan stratégique la fonction achats va contribuer à la compétitivité de l'entreprise tant en termes de coûts que de délais.

Avec l'émergence de la technologie et le processus d'achat en ligne, la passation de commande et la gestion de panels des fournisseurs est devenu informatisé avec des logiciels multifonctionnalités dans le but de réduire les coûts de déplacements, minimisé le temps…etc.

5. La Distinction entre la fonction « achat » et la fonction « approvisionnement » :

Ces deux fameuses fonctions travaillent conjointement dans le but de fournir la matière première nécessaire à l'activité de l'entreprise afin d'améliorer sa performance. C'est pour cela on trouve que chaque une de ces deux fonctions à ces propres missions mais on peut les apprécier dans une logique de complémentarité.

5.1 Les missions de la fonction approvisionnement :

- La planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement) ;
- La détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à approvisionner) ;
- Le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes ;
- Relance des livraisons ;
- La gestion des moyens de manutention et de stockage.

5.2 Les missions de la fonction achat :

De manière générale on les résume ci-dessous :

- Connaître le marché de l'offre ;
- Recueillir les besoins et demandes d'approvisionnement ;
- Élaboration du budget achats ;
- Déclencher les consultations et mener le choix des fournisseurs ;
- Négocier les tarifs et les conditions d'achat (livraison, conditions de paiement...) ;
- Passer les commandes.

Section 2 : La démarche d'une mission d'audit

Dans cette section nous allons voir premièrement c'est quoi une mission, Ensuite ces différentes phases.

1. Définition d'une mission en audit :

D'après **Jacques Renard**[1]« La mission de l'auditeur est bien ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention… de la Direction Générale. Travail Temporaire car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses ».

Les missions d'auditeurs internes sont à juger selon deux critères : le champ d'application et la durée.

1.1 Le champ d'application :

Le champ d'application représente l'univers d'audit, il peut varier de façon significative en fonction de :

1.1.1 L'objet : Selon cet élément on distingue les missions spécifiques des missions générales par un critère de limitation géographique ; Qui est absent dans les missions générales. Par exemple dans les missions spécifiques : l'audit des ventes du secteur Maine-Anjou ; par opposition dans les missions générales c'est l'audit des ventes.

1.1.2 La fonction : selon cet élément on distingue les missions uni-fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

- Les missions uni-fonctionnelles : spécifiques ou générales, elles ne concernent qu'une seule fonction.
- Les missions plurifonctionnelles : dans ces missions l'auditeur va auditer plusieurs fonctions dans la même mission, cette catégorie est rencontrée selon deux cas[2] :

- Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour auditer une filiale ou une usine, dans leurs pays ou à l'étranger, ils auditent en général tout ou une partie des activités de la filiale (usine) sans se limiter à une

[1]J RENARD, Op.cit., p.199.
[2]A CHERFAOUI, A LATRACHE A, Op.cit, p.25.

fonction précise, les frontières entre les deux classifications uni-fonctionnelles et plurifonctionnelles demeurent, toutefois insensibles ,tout est question de pratique, habitude , et culture.

- Dans les audits informatiques : lorsqu'on a affaire à un audit des systèmes informatiques d'une filiale par exemple, en apparence il s'agit d'une mission uni-fonctionnelle mais évidemment cela doit concerner les systèmes informatiques de la fonction vente, achats, sécurité, etc.

1.2 La durée :

On a des missions d'audit interne longues (plus d'un mois) et autres courtes (inférieures ou égales à un mois).

- Les missions longues sont des missions ou le processus d'audit interne va bien être illustré par l'utilisation des différents outils d'audit, qui vont produisez des dossiers volumineux riche de recommandations.
- Les missions courtes sont des missions généralement dont des thèmes sont bien connu par les auditeurs, qui va engendrer peu d'investigations d'où le rapport d'audit sera petit et la méthodologie mis en œuvre sera réduite dans certaines phases.

Deux observations restent toutefois communes aux missions d'audit quelle que soit leur durée[1] :

- Une mission d'audit n'est jamais à l'avance cataloguée « courte » ou « longue ». Bien évidemment, il y a une prévision de durée, exigée par la planification et la nécessité d'une estimation budgétaire. Mais l'auditeur n'arrête jamais une mission non achevée au motif qu'il a atteint le délai prévu, pas plus qu'il ne poursuit une mission terminée pour le simple plaisir de respecter une prévision trop large. On adapte planning et budget au fur et à mesure des réalisations mais l'achèvement des objectifs conditionne seule la durée réelle de la mission.

[1] J RENARD, Op.cit., p.203.

- La méthodologie, appliquée dans ses moindres détails ou plus ou moins condensée, est néanmoins toujours respectée dans ses principes et en particulier dans ses trois phases fondamentales.

2. Les phases fondamentales de la mission de l'audit interne :

La mission de l'audit interne été décomposée en trois phases selon un critère géographique de l'auditeur au cours de son intervention. D'abord, la phase de préparation où l'auditeur sera presque tout le temps dans son bureau et dans son service. Ensuite, la phase de réalisation où l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain. Et enfin, la phase de conclusion, retour au bureau (au cas où la mission est au-delà des frontières le bureau c'est cet affecté aux auditeurs) avec quelques déplacements brefs et rapides.

2.1 La phase de préparation :

2.1.1 L'ordre de mission :

Y on a ce qui le considère comme une phase indépendante de la phase préparation, mais Jacques Renard là inclus dans cette phase car il ne change rien dans à l'analyse détaillée des différentes étapes.

L'ordre de mission formalise le **mandat** donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels[1] :

- L'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. L'auditeur interne ne peut être assimilé à un quelconque détective qui déclencherait missions et investigations au gré de sa fantaisie ou de ses idées, ou de son confort personnel. Il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et dont la décision ne lui appartient pas.
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un. Ce peut être – plus rarement – le responsable d'une des grandes directions de l'entreprise :

  Encore faut-il que le rattachement de l'audit interne dans l'organigramme le permette.
- L'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement et bien évidemment à l'audit interne mais

[1] J RENARD, Op.cit., p.208.

également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsables.

Cet ordre de mission contient des mentions obligatoires et autres facultatives sont dans le tableau suivant :

Tableau n°04 : Les mentions obligatoires et facultatives dans l'ordre de la mission

Les mentions obligatoires	Les mentions facultatives
• la désignation précise du mandant et sa signature ; • les noms des destinataires ; • l'objet de la mission clairement défini.	• Les modalités d'interventions ; • Les dates ; • Les lieux ; • Les moyens à utiliser.

Source : J RENARD, Op.cit, p.209.

2.1.2 L'étape de familiarisation :

Cette étape est considérée comme la plus importante en termes de durée. Elle se décompose en trois parties (la prise de connaissance – l'identification des risques – définition des objectifs).

Les raisons militant en faveur de cette étape sont d'ailleurs nombreuses.

On peut les résumer en quatre points[1] :

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser ;
- En identifiant les risques l'auditeur a son attention attirée sur les points essentiels : il évite ainsi d'omettre ultérieurement des aspects fondamentaux et, inversement, ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles. Les conversations préparatoires qu'il peut avoir sont, nous le verrons, très utiles sur ce point et lui permettent également de prendre en compte les priorités du management.

[1]J RENARD , Op.cit p.214.

- En définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ; c'est donc un gage d'efficacité.
- l'auditeur donne de lui-même, de son métier et de son action, une image de rigueur et donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission.

2.1.2.1 La prise de connaissance :

Dans cette partie l'auditeur doit bien apprendre son sujet dans le but[1] :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité ;
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne ;
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;
- Éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité ;
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur ;
- Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

La prise de connaissance peut se dérouler en quelques heures ou quelques jours, comme elle peut aller jusqu'à une véritable formation avec une durée plus longues.

Le tableau suivant résume les trois facteurs qui influent sur la durée de la prise de connaissance :

[1] J RENARD , Op.cit, p.215.

Tableau n°05 : Les facteurs qui influent sur la durée de la prise de connaissance

Facteurs	Descriptions
1. La complexité du sujet	Un audit simple et traditionnel ne prend pas une longue durée, contrairement à un audit spécifique et délicat.
2. Le profit de l'auditeur	Un auditeur qu'a une expérience antérieure sera plus rapide qu'un auditeur débutant. Mais y a des cas où un auditeur débutant sera plus efficace car il va jouer le rôle du naïf qui découvre les vrais problèmes.
3. La qualité des dossiers d'audit	la nouvelle mission est conditionnée par les dossiers d'audits antérieurs, selon : le degré d'achèvement – l'organisation…

Source : J RENARD, Op.cit., pp.215-216.

L'auditeur doit organiser et planifier cette prise de connaissance afin d'acquérir les informations nécessaires. Pour cela il doit savoir l'organisation de l'unité à auditer, en examinant l'organigramme existant ou construira un si il n'existe pas et la consultation des documents fondamentaux tel que : budgets – résultat – investissement, etc.

L'auditeur doit aussi avant de commencer sa mission connaître les objectifs, les contraintes et les points forts afin d'avoir une vision globale sur l'unité.

Et enfin, l'auditeur doit être compètent dans le côté technique afin de maitriser les outils de contrôles existants.

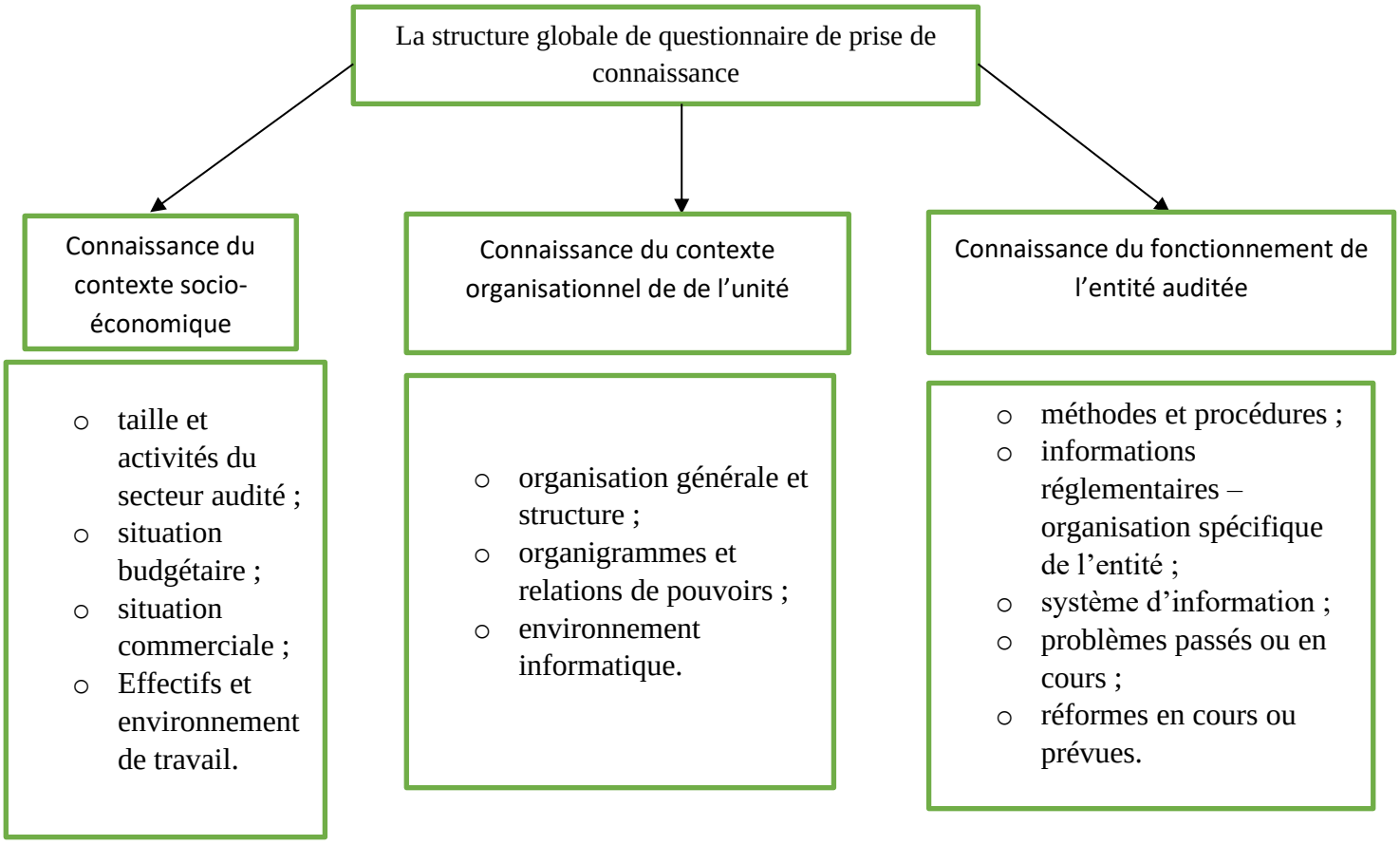
2.1.2.2 Les moyens :

L'auditeur interne dans cette étape a plusieurs moyens à sa disposition tel que : les interviews – grille d'analyse des taches – flow charts, etc. Mais le moyen le plus utilisé par les auditeurs internes est **le questionnaire de prise de connaissance**.

le questionnaire de prise de connaissance : c'est un document utilisé par l'auditeur interne basé sur ses expériences. Il permettra à l'auditeur de collecté des informations dont il a besoins dans sa mission.

Ce questionnaire est structuré comme l'indique le schéma suivant :

Schéma 01 : La structure globale de questionnaire de prise de connaissance



Source :J RENARD , Op.cit., pp218-219.

2.1.3 L'identification et l'évaluation des risques :

2.1.3.1 L'identification des risques :

Une première méthode de contrôle d'un processus consiste à le répéter à l'identique en présence du contrôleur. Cette méthode est utilisée pour identifier les faiblesses du contrôle interne, mais elle ne peut servir à identifier les défaillances réelles qui ont déjà eu lieu. En effet, la compréhension du processus, son observation et son test permettent de recenser les possibilités de défaillance, mais non les défaillances elles-mêmes. Un processus peut présenter de nombreuses faiblesses qui, pour des raisons diverses, ne se matérialisent pas en non-conformité du produit ou du service rendu. Par exemple, un processus peut permettre de nombreuses défaillances humaines, mais la qualité des employés ou des intervenants fait que les défaillances n'ont pas lieu ou qu'elles sont immédiatement identifiées et corrigées.

L'analyse par processus ne vise donc pas à valider la conformité de chaque produit ou service, mais à mettre en évidence les zones de risque où il existe une probabilité significative que le résultat du processus ne soit pas conforme aux attentes. Ces zones de risque résultent de facteurs liés à l'organisation interne du processus et des ressources mises en œuvre, et de facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise.[1]

2.1.3.2 L'évaluation des risques :

La méthode la plus utilisée est l'élaboration d'un tableau intitulé « tableau des risques ». Ce tableau se compose de six colonnes, qui va découper les missions sous formes de taches avec l'objectif de chaque mission en même temps l'estimation des risques qui peuvent être produites en cas de la non réalisation des objectifs, cela c'est dans les trois premières colonnes. Et pour les trois colonnes restantes l'auditeur devra faire une évaluation de risque dans la quatrième colonne sous trois niveaux : risque important – risque moyen – risque faible. Dans la cinquième colonne l'auditeur indique quel dispositif de contrôle interne qui doit être implanté. Et enfin dans la dernière colonne l'auditeur confirme ou nie l'existence de dispositif.

[1] BENOIT P, Audit et contrôle interne , édition management & société, 4éme édition, 2017, p.81.

Ce découpage en tâches élémentaires est d'autant plus important qu'il est nécessaire pour quatre opérations :[1]

- Il constitue le premier stade du tableau des risques ;
- Il représente la première partie du QCI ;
- Il est la base même de la grille d'analyse des tâches ;
- Il est la première étape de l'élaboration d'un contrôle interne rationnel par le manager.

2.1.4 La définition des objectifs ou l'élaboration de rapport d'orientation :

Dans cette étape l'auditeur va élaborer un référentiel pour sa mission qui se caractérise des points suivants :[2]

- C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit. À ce stade, le contenu du Contrat est élaboré par l'audit interne : il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture. À ce moment seulement, il revêt donc son caractère contractuel ;
- Ce contrat est un « contrat d'adhésion » : il n'appartient pas à l'audité d'exiger des modifications. Celles-ci peuvent être demandées, suggérées et l'audit interne peut éventuellement accéder à ces demandes, surtout si l'argumentaire est solide, mais « in fine » le dernier mot appartient à l'audit interne ;
- Ce caractère contractuel est essentiel : il souligne à quel point il est indispensable qu'auditeurs et audités connaissent parfaitement ce sur quoi ils s'engagent et puissent en débattre. À défaut de pouvoir être modifié autoritairement par l'audité, le contenu du contrat doit donc lui être commenté. On peut ici faire la comparaison avec le contrat d'assurances pour lequel l'assuré a la possibilité de négocier des conditions particulières, mais que l'assureur peut refuser, et qui doit être commenté à l'assuré par l'agent ou le courtier afin que nul n'en ignore ;
- Ce contrat va bien évidemment reprendre les éléments de l'identification des risques effectuée antérieurement : c'est à partir de cette analyse que l'audit interne va définir et proposer le champ d'application de sa mission en prévoyant

[1] J RENARD, Op.cit., p227.
[2] Ibid, pp.230-231.

d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des risques apparents significatifs ;

- C'est donc également sur cette identification des risques que l'on va s'appuyer pour estimer l'importance de la mission et son contenu ;

- Enfin, et surtout, ce document va devenir le référentiel de l'auditeur, le document auquel il doit se référer ; d'où la dénomination parfois utilisée de « termes de référence ».

2.1.4.1 Le contenu de rapport d'orientation :

Le rapport d'orientation définisse les objectifs de mission sous formes de trois rubriques selon le tableau suivant :

Tableau n°06 : Le contenu de rapport d'orientation

Les objectifs généraux	Les objectifs spécifiques	Le champ d'action[1]
L'auditeur s'assure dans ce rapport l'application des objectifs de contrôle interne de façon efficace et pertinente.	Les auditeurs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs. Identification des zones à risques.	Pour atteindre ces différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisédans un double sens : • champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ;

[1]J RENARD ,Op.cit, p.233.

		• champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région…). Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission.

Source : J RENARD , Op.cit, pp.231-233.

2.2 La phase de réalisation :

2.2.1 la réunion d'ouverture :

Cette réunion se déroule chez l'audité pour la présentation des programmes de la mission et la recherche de documentation. Dans cette réunion vont participer deux groupes en parallèle. Le premier groupe est-ce des auditeurs chargés de la mission accompagnés d'un superviseur « chef de mission ». Et le deuxième groupe est représenté par le responsable de service audité accompagné ou pas par son superviseur hiérarchique, assisté ou pas de ses collaborateurs d'après le cas.

Dans cette mission y'aura des points qui seront aborder, ces derniers doivent être indiqués dans un document intitulé « l'ordre du jour » qui était envoyer avec les convocations aux participants. Le tableau suivant illustre les points à aborder[1] :

[1]J RENARD, Op.cit., pp.248-251.

Tableau n°07 : Les points à aborder lors de la réunion d'ouverture

Le point à aborder	Désignation
Présentation	Identification de l'équipe des auditeurs en charge de la mission.
Rappel sur l'audit interne	Collaboration auditeurs/audités : Un rappel fondamental sur les objectifs généraux de l'audit interne est nécessaire afin de garantir une parfaite collaboration.
Rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur	Présentation du rapport d'orientation : réflexion de l'audit.
Rendez-vous et contacts	Identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations.
Logistique de la mission	Mise en place des conditions matérielles nécessaire à l'accomplissement de la mission (bureau, transport, téléphone, fax, etc…).
Rappel sur la procédure d'audit	Méthodologie de travail : • L'éventualité de réunions intermédiaires en cours d'audit ; • L'information systématique sur les constats ; • La réunion de clôture ; • Quand et comment va être rédigé le rapport d'audit ; • à qui il va être distribué ; • a procédure retenue pour le suivi des recommandations ;

	• L'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle

Source : J RENARD , Op.cit, pp.240-243.

2.2.2 Le programme d'audit :

On l'appelle aussi « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne du service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches, les points de départ des questionnaires aux contrôleurs internes, le suivi du travail, la documentation, etc.[1]

2.2.3 Le travail sur terrain :

2.2.3.1 La démarche logique :

L'auditeur interne procède à un découpage séquentiel, logique que des opérations nécessaires à l'identification des risques.

Il procède à la définition des objectifs de sa mission, élabore le rapport d'orientation et établi un programme de son travail.

Pour chacun des points du contrôle interne, si jugé utile, il formule un questionnaire autour de ces cinq questions :

-Qui ?

- Quoi ?

- Où ?

- Quand ?

- Comment ?

Les réponses à ces questions sont trouvées au cours de la phase qui nous intéresse maintenant : travail sur terrain. Ici les tests sont faits à l'aide des outils qui sont à sa disposition (questionnaire, interview, etc.).

[1] J RENARD ,Op.cit,p.252.

Chaque dysfonctionnement, anomalie donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation des problèmes apparents (FRPA) et donc à une analyse causale qui va permettre d'identifier les points et/ou dispositifs du contrôle interne qui accusent des faiblesses et de recommander les notifications à appliquer pour y apporter remède.

L'addition de tous les constats de l'auditeur interne permet d'apporter donc un jugement de valeur sur la qualité du contrôle interne de l'unité ou du système ou encore du processus audité.[1]

2.2.3.2 Les tests :

Le premier des tests que l'auditeur interne va réaliser c'est l'observation immédiate. Il s'agit des observations physiques de toute nature que ce soit. Ici l'auditeur prend en compte les alias relatifs au moment où il effectue son observation, maintien les faits observés dans leurs contextes et complète le questionnaire déjà établi.

Le second des tests est celui individuel. Ces tests sont réalisés en fonction des zones à risque antérieurement définis et du questionnaire du contrôle interne.

On choisit un processus ou un ensemble d'opérations pour voir la façon dont les choses se sont passées et comment elles sont maîtrisées.

2.3 La phase de conclusion :

Il s'agit de la dernière phase des travaux de la mission d'audit, cette phase se déroule dans le bureau de l'auditeur, il doit rédiger un rapport détaillé de la mission afin de le valider par la réunion de la clôture et il doit aussi assurer le suivi du rapport.

2.3.1 Le projet de rapport d'audit

Dès la phase de réalisation l'auditeur doit rédiger un projet de rapport d'audit formalisant ses constats et recommandations en utilisant les FRAP.

Le projet de rapport est un document provisoire du fait qu'il y a une absence de validation par les audités sur les constatations qu'il renferme, et absence de plan d'action[2].

[1] A CHERFAOUI, A LATRACHE, Op.cit., p.25.
[2] J RENARD, Op.cit, pp.275-278

2.3.2 La réunion de clôture

La réunion de clôture comporte les deux parties auditeurs et audités, l'auditeur doit présenter les résultats et l'analyse de son travail : dysfonctionnements, points faibles, points fort et de fournir aussi des corrections et des recommandations. A cette étape les audités peuvent intervenir afin de corriger les erreurs des auditeurs ou bien de proposer des corrections aux anomalies.

2.3.3 Le rapport d'audit

A la fin de la mission l'auditeur doit emmètre les conclusions de son travail à travers un document nommé le rapport d'audit, ce document est destiné à la direction générale et aux principaux responsables concernés.

Le rapport final reprend le contenu du projet de rapport modifié le cas échéant, auquel il annexera les réponses des audités sur recommandations, ainsi que le plan d'action proposé, et il est Structurer comme suit : Page couverture, Sommaire, Introduction, synthèse, corps du rapport, Conclusion, Plan d'action, Annexes.[1]

Le rapport d'audit est le document le plus important émis par l'audit et qui engage le responsable de l'audit.[2]

2.3.4 Le suivi du rapport d'audit :

De tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués.[3]

Pour mesurer la réelle efficacité, après la fin de la mission le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'action afin de remplir complètement et véritablement sa mission, il peut s'exercer de multiples façons.

[1]Ibid, p288-289.
[2]IFACI/formation DPAI, conduire une mission d'audit interne : la méthodologie, Juin 2009, p27.
[3]J RENARD , Op.cit., p.309.

Section 3 : Méthodologie d'évaluation d'un système de contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne est une étape indispensable dans la démarche d'audit, car elle permet d'apprécier l'organisation et le système d'information qui concourent à la production des comptes soumis à la vérification, avant de passé à l'évaluation du contrôle interne l'auditeur doit connaitre l'entreprise, son environnement et ces procédures de contrôle interne pour procédé à l'évaluation, cette phase doit être réaliser d'une manière attentive en respectant une démarche précise.

Selon référentiel international « COSO » l'évaluation du système de contrôle interne passe par les phases développes comme suit[1] :

1. Prise de connaissance générale de l'entreprise

L'évaluation d'un système de contrôle interne doit passer d'abord par une étape préliminaire où l'auditeur doit observer et comprendre l'entreprise, ces procédures et son fonctionnement, en utilisant certains nombres de moyens tels que les entretiens avec le personnel.

1.1 Observation et compréhension de l'entreprise et ses procédures

L'auditeur doit d'abord connaitre l'environnement interne et externe de l'entreprise tels que : la nature de l'activité, l'historique, le siège social, les ressources humaines et matériels…etc. ainsi de connaitre l'environnement du contrôle et les facteurs influençant cet environnement, il s'agit de :

1.1.1 L'intégrité et l'éthique :

L'intégrité et l'éthique sont les qualités ayant trait à la moralité, comportement et vision des dirigeants.

Selon les normes internationales d'audit : « l'intégrité et l'éthique sont l'un des composant qui influence la conception et la gestion du contrôle interne. L'intégrité et le comportement éthique des individus sont le produit des normes d'éthique et de comportement de l'entité, en donnant l'exemple des actions de la direction pour éliminer ou minimiser les

[1]M-P MAIRESSE.M-P, R OBERT, Comptabilité et Audit : Manuel d'applications, édition Dunod, 2éme édition 2009, p.537.

incitations ou les tentations qui peuvent encourager le personnel à s'engager dans des actes malhonnêtes. »[1].

1.1.2 Organisation et style de gouvernance :

Le style de management et le degré d'organisation sont l'un des éléments qui impacte l'environnement de contrôle interne.

1.1.3 Pouvoir et responsabilité :

Connaitre le pouvoir et la responsabilité de chaque personne dans l'entreprise quel que soit son niveau hiérarchique permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Les responsabilités et pouvoirs, doivent être « bien définis et accordés aux personnels appropriés en fonction de leurs tâches et aux objectifs de la société. Ils peuvent être formalisé et communiqués au moyen de descriptions de taches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégation de pouvoir et devraient respecter certain nombre de principe tel que la séparation des taches.[2]

1.1.4 Procédures et pratiques

Les procédures sont l'ensemble des règles adopté au sein de l'entreprise, ces procédures se diffèrent selon la nature de l'activité et selon sa structure hiérarchique, l'auditeur doit comprendre le fonctionnement des procédures dans le cadre de l'évaluation des forces et faiblesse du contrôle interne.

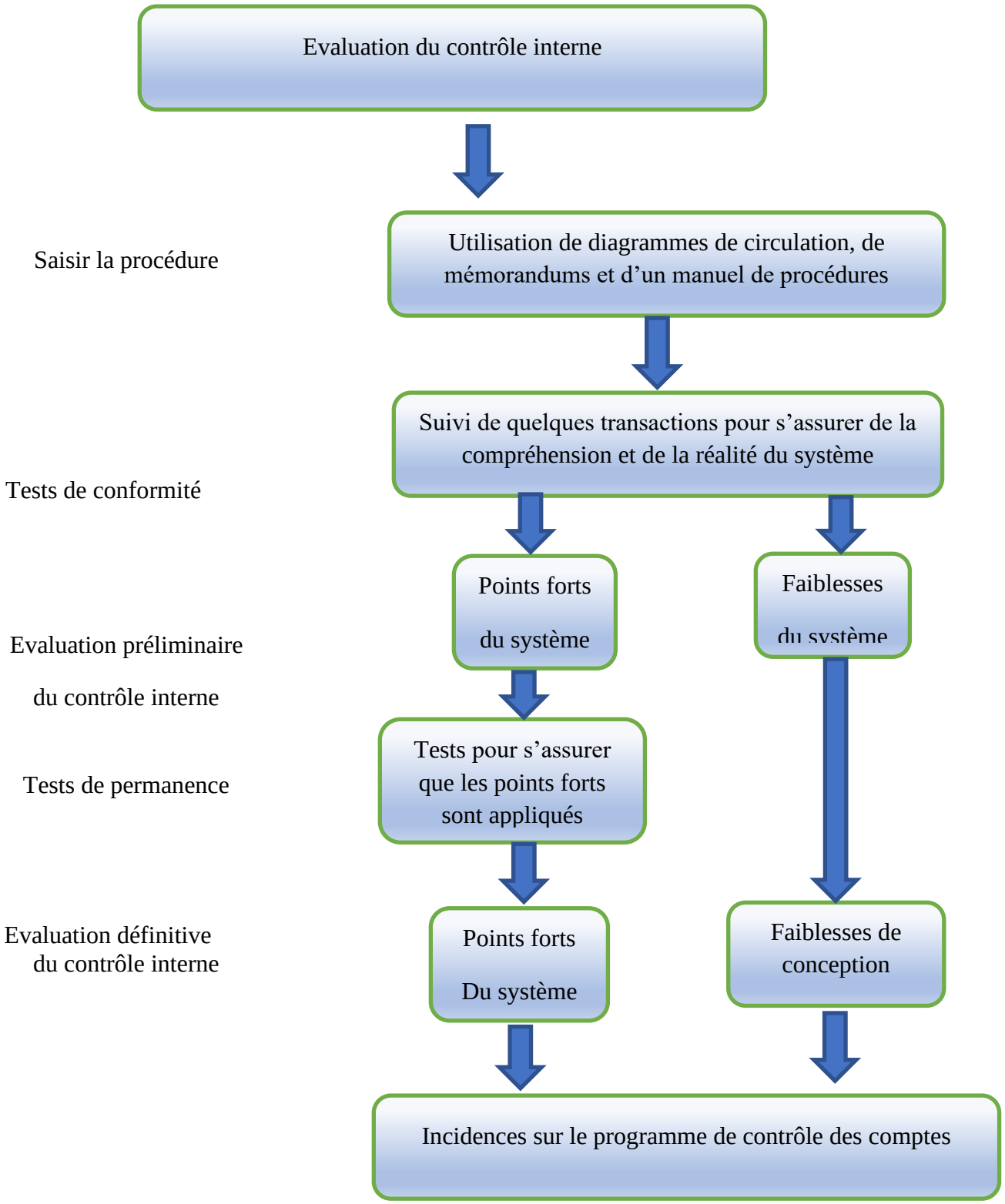
La pratique représente dans l'entreprise l'ensemble des procédures informelles qui peuvent influencer le comportement du personnel.

2. Vérification et évaluation des procédures du contrôle interne

Après la compréhension des procédures, l'auditeur procède à l'évaluation de ces procédures en suivant en utilisant des outils spécifiques et en suivant les étapes suivantes :

[1] ISA , Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives .
[2] Le dispositif du contrôle interne : cadre de référence français – les composantes du contrôle interne

Schéma 02 : Les étapes d'évaluation du contrôle interne



Source : M-P MAIRESSE , R OBERT,Op.cit.,p534.

2.1 Saisie de la procédure

Après la connaissance du système de contrôle interne l'auditeur doit procéder au découpage de tous les cycles d'exploitation de l'entreprise tels que : cycle achat/fournisseurs, cycle ventes/clients, cycle de trésorerie, cycle paie/personnel …etc. il doit observer tout le déroulement des opérations depuis le début jusqu'à la comptabilisation

L'un des outils utilisé dans la saisie de la procédure est le diagramme ou bien le schéma de flux (flow chart).

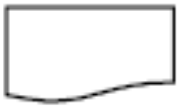
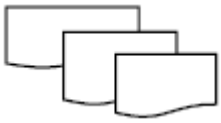
2.1.1 Diagramme de flux

Le diagramme de flux est une représentation graphique du déroulement d'un processus qui englobe [1]:

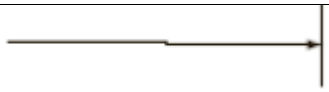
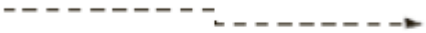
- Un enchaînement chronologique d'activités.
- Les acteurs qui réalisent les activités.
- Les flux d'informations d'une activité à l'autre
- La circulation des documents entre les différents fonctions et centres de responsabilités

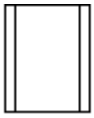
L'établissement du diagramme de flux nécessite l'utilisation de certain symbole afin de modéliser et faciliter la compréhension de ce schéma :

Tableau n°08 : Symboles utilisés dans le diagramme de flux

	Document facture, carte de pointage, bulletin de paie, pièce de caisse
	Etablissement d'une liasse

[1] IFACI, les outils de l'audit interne, Edition EYROLLES 2013, p.54.

	Lettre dans le triangle : Classement définitif : définit le mode de classement. Classement provisoire : A alphabétique, N numérique, C chronologique.
	Circulation physique d'un document. En cas d'ambigüité le numéro de l'exemplaire de la liasse est indiqué.
	Sortie du circuit : (Client, envoi, Fournisseur, envoi, détruit).
	Renvoie à une autre page à un symbole identique portant la même lettre.
	Point de départ d'un circuit placé au-dessus d'un document initial.
	Opération administrative effectuée ; description brève
	Circulation d'information par opposition à une circulation physique d'un document
	Joindre, attache, coller, agrafer. Ce symbole ne doit pas être utilisé si les documents ne sont pas physiquement joints, utiliser dans ce cas circulation d'information.

	Livre, grand livre, tarif, livre d'inventaire, tout livre relié ou à feuille mobile.
	Alternative ou décision ou embranchement
	Traitement sur procédé comptable autre qu'ordinateur ou carte perforée tel que décalque main, machine comptable.
	Document récapitulatif : état, tableau, feuille journalière de caisse. Ne confondre avec le symbole général traitement.

Source : M-P MAIRESSE.M-P, R OBERT.R, Op.cit., p537.

2.2 Tests de conformité

Le test de conformité est une analyse de de tout le processus d'une opération réaliser par le personnel.

Ce test permet à l'auditeur d'abord de vérifier l'existence de la procédure sans tenir compte de la pratique ou la manière de réalisation et donne à l'auditeur l'avantage de rectifier les erreurs de compréhension et description des procédures.[1]

L'application de ce test sur toutes les procédures du contrôle interne est impossible, donc l'auditeur procède à l'échantillonnage en basant sur plusieurs critères tels que le nombre des opérations, l'importance de l'opération et le degré de risque.

[1] A FATAH, A LOUNIS ,Op.cit, p.23.

2.3 Evaluation préliminaire

L'auditeur procède à une première évaluation où les résultats de cette évaluation sont purement théoriques, cette évaluation est réalisée à travers des outils spécifiques tels que :

2.3.1 Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne est élaboré par l'auditeur où il doit recenser les questions relatives aux moyens d'atteindre l'objectif, chaque question porte sur l'existence d'une procédure de contrôle et la réponse apportée doit être fermé « Oui/Non/Na (non applicable) ».[1]

Il détermine à ce stade[2] :

- Les points forts théoriques du contrôle interne
- Les points faibles du contrôle interne

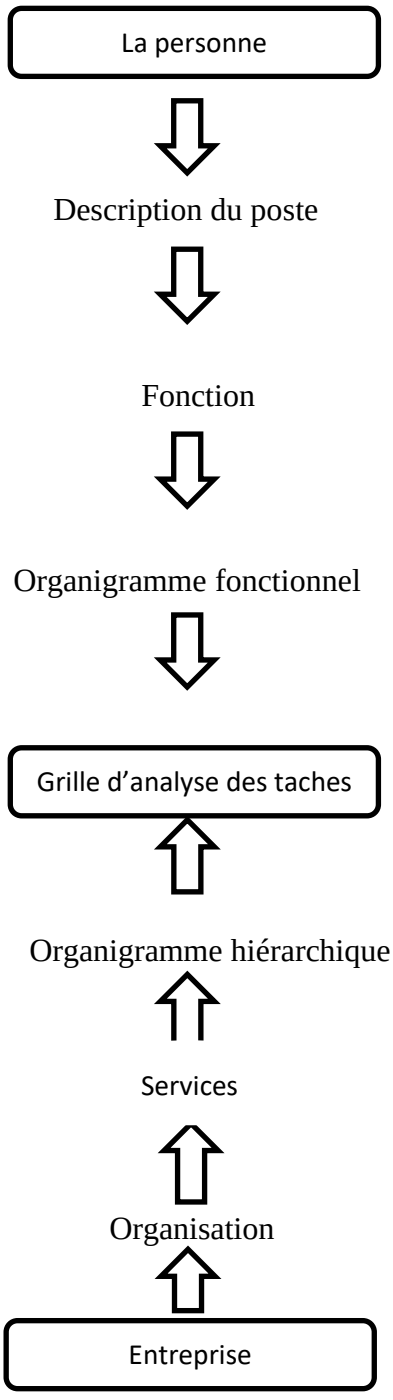
2.3.2 La grille d'analyse des taches

La grille d'analyse des taches et l'un des outils utilisés par l'auditer dans l'évaluation préliminaire, elle représente un document qui indique la répartition des tâches et des missions, elle permet de détecter les manquements au principe de séparation des tâches, la charge du travail et sa structuration.

Pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire, on peut concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.[3]

[1] L COLLINS, G VALIN, Audit et Contrôle Interne : aspects financiers, opérationnels, et stratégiques, édition Donod, Paris, 1992, p.102.
[2] A.O NADINE, Evaluation du contrôle interne : cas du cycles des revenues de online création , Pigier cote d'ivoire, 2005.
[3] VATIER R, Audit de la gestion sociale, Edition d'organisation, 1989, p77.

Schéma 03 : Structure et mode d'emploi de la grille



Source : L GALLOUA, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 2002, Paris, p.360

2.3.3 Feuille de révélation et d'Analyse des problèmes (FRAP)

La FRAP est un document normalisé, élaboré par l'auditeur interne à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, erreur, malversation ou une insuffisance… permettent à

l'auditeur de formuler des recommandations à travers les contacts, les causes et les conséquences des failles qui sont relevées.[1]

La FRAP est un outil qui aide à la communication avec les audités et qui facilite la synthèse et la rédaction du rapport d'audit.

Schéma 04 : La forme de la feuille de révélation et d'analyse des problèmes

FRAP n ….. / Circuit …….

Entreprise……

Problème : ……..…….

Constat : …….…….

Cause : …….

Conséquence : …….

Recommandation : ……

Source : A HOUARI, commissaire aux comptes, rapport de l'ordre national des experts comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés, 2010, p17.

2.4 Test de permanence

L'auditeur teste que les points forts théoriques du système se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon constante. Les tests de permanence sont d'une plus grande ampleur que les tests de conformité. Ces tests donnent à l'auditeur une conviction que les procédures contrôlées sont appliquées en permanence et sans défaillance. Ce test permet à l'auditeur d'assurer avec des preuves le bon fonctionnement du système de contrôle interne.[2]

[1] J RENARD, Op.cit., p.258.

[2] J-E COMBES.J-E, M-C LABROUSSE, Audit financier et contrôle de gestion, édition Union, 1997, p.15.

2.5 Évaluation définitive du contrôle interne

A ce stade l'auditeur dégage les points faibles du système et aussi les faiblesses qui découlent d'une mauvaise application des points forts.

Il récapitule pour chaque circuit ou cycle de contrôle interne, les constatations effectuées (points faibles de conception et d'application du contrôle interne) dans un document de synthèse appelé rapport de contrôle interne. Ce rapport doit être établi d'une manière détaillée et directement adressé à la direction. En effet, l'auditeur doit recenser les faiblesses du contrôle interne, l'impact de ces faiblesses sur la qualité des informations financières et les recommandations nécessaires pour lutter contre tout risque éventuel.[1]

[1] Ibid., p.17.

Conclusion du chapitre 2 :

L'audit interne est un processus important et nécessaire pour le contrôle des opérations effectuées au sein d'une entreprise. Il permet de garantir la bonne gestion des procédures de cette dernière.

La conduite d'une mission d'audit interne du cycle achat nécessite une méthodologie rigoureuse.

La mission d'audit commence tout d'abord par la détection des anomalies et faiblesses de l'entité auditée, ensuite essayera de savoir ses causes et conséquences sur l'activité de l'entreprise et enfin la proposition des solutions en donnant des recommandations pour améliorer le système de contrôle interne.

Chapitre 3 :

La pratique de l'audit interne au sein de la CE METAL

Chapitre 3 : La pratique de l’audit interne au sein de la CR METAL

Après l'étude théorique qu'on a fait, il est primordiale de passer vers la pratique afin d’avoir avoir une valeur ajoutée.

Dans ce dernier chapitre on a abordé une mission d'audit selon ses concepts et phases fondamentales qu'on les avait vu dans la partie théorique de ce travail.

Pour cela, on a exposé une étude de cas qui consiste à auditer la fonction achat au sein de l'entreprise CR-METAL.

Cependant, ce chapitre se compose de trois (03) sections. On a commencé par la présentation générale de l'organisme d'accueil dans la première section, ensuite dans la deuxième section on a présenté le département achat et dans la troisième Section on a évalué le système de contrôle interne cas : le cycle achats/fournisseurs.

Section 1 : Présentation de la CR-METAL

1. Présentation générale de la société mère ENCC :

L'entreprise nationale de charpente et de chaudronnerie (ENCC), a été créée en décembre 1953 par décision du gouverneur d'Alger, elle s'appelait « J CARMELI », elle est devenue une entreprise nationale le 19 novembre 1964 sous le nom de ENCC, en 1975 elle devenu associé à la Société nationale de construction métallique (SN-METAL) qui été affilié à l'époque au ministre de l'industrie lourde.

Dans le cadre de la restructuration des entreprises elle s'est diversifier en fonction de l'expansion de l'entreprise mère SN-METAL le 1 janvier 1983 par le décret 83/94 et elle est devenu une société par action (SPA) avec un capital social de 6906450000DA.

Elle a été devisée en quatre entreprises :

1- L'entreprise nationale des matériels de travaux publics
2- L'entreprise nationale des constructions métalliques
3- L'entreprise nationale des véhicules industriels
4- L'entreprise nationale de charpente et de chaudronnerie

Ces divisions avaient plusieurs objectifs, notamment :

- Réduire la charge financière et administrative de l'entreprise mère
- Offrir de nouvelles opportunités d'emploi dans toutes les régions du pays

Pour cela elle essayé d'accorder à chaque unité une indépendance semi-financière et administrative afin que ces unités couvrent leurs dettes envers l'entreprise mère, cela a été fait en juillet 2001 quand l'ENCC a pris l'une de ces unités à Blida sous le nom de CR-METAL.

2. Présentation de La CR-METAL :

L'unité de Blida de Constructions et réalisations métalliques (CR-METAL) a été créé le 25 janvier 1983 après la restructuration de la Société nationale de construction métallique (SN-METAL), elle est devenue spécialisé dans l'achèvement et l'installation de la construction métallique moderne comme l'une des unités de la ENCC elle a pris une indépendance semi-

financière et administrative le 1 juillet 2001 et elle est devenue une SPA. Son siège social se trouve à 130, avenue Mokhtar KRITLI en face la rue numéro 1 Alger-Blida.

Site Web : Encc-crmetal.dz

Le logo :

CR-METAL ENCC

3. Capacité de l'entreprise :

Les capacités de l'entreprise sont représentées dans l'installation d'approvisionnement et les capacités matérielles, nous les abordons dans les deux branches suivantes :

3.1 La première branche : Installations d'approvisionnement

L'entreprise utilise ses propres moyens, par exemple, lorsque l'entreprise exécute un service dans un endroit éloigne, elle est obligée de se déplacer à cet endroit et de passer la nuit selon les exigences du projet en termes de temps, et donc de prendre tous ses exigences.

3.2 La deuxième branche : Capacités matérielles

Elle est représentée dans :

3.2.1 Capacité de production

L'entreprise peut produire plus de 15 000 tonnes / an de structures métalliques, ainsi que plus de 2 000 tonnes / an divers installations industrielles, plus de 4 000 tonnes / an de cuves métalliques et plus de 3 000 unités de fonds bombés.

3.2.2 L'investissement

On peut dire que l'entreprise dans ces dernières années a réalisé plusieurs investissements, en interne comme en externe.

3.2.2.1 En interne

L'investissement dans le cadre de l'entreprise à travers :

- Création d'une nouvelle unité de production des fonds bombés.
- Acquisition de nouveau outils, machines et équipements.
- Restructuration et rénovation des bureaux et ateliers de l'entreprise.

3.2.2.2 En externe

A travers les projets d'investissement en dehors de leur activité ordinaire de l'entreprise, on peut citer l'un des plus important est l'organisation de Hassi Messaoud.

3.2.3 La Surface

L'entreprise a un vaste terrain d'une forme géométrique irrégulière d'une superficie de 57750 M², il se devise en trois :

- Superficie des ateliers 16858M².
- Les constructions 2600 M².
- Espace d'entrepôt couvet et découvert 38292 M²

3.2.4 Clients et fournisseurs

3.2.4.1 Clients

CR-METAL travail avec plusieurs clients qui appartient soit au secteur public ou privée, à titre d'exemple on peut citer :

- Ministère de la défense nationale.
- SONATRACH et ses unités.
- NAFTAL
- Les groupes locaux (direction des travaux publique, du bâtiment et de la construction, de l'industrie et des mines, de l'équipement public).
- Les entreprises privées dans le secteur alimentaire.
- Les entreprises privées de fabrication d'équipements de briques.
- Des clients étrangers :
    - Peftra Fa.c
    - Euro Japon.
    - Saint Gobain.
    - Samsung.
    - Siemens.
    - Placo SAINT-GOBA.
    - Cegelec.

3.2.4.2 Fournisseurs

- Des fournisseurs algériens :
    - NATARA.
    - SOMETO.
    - ISPAT.
- Des fournisseurs étrangers :
    - (Dive MA-Hollande-Belgique VANMANBREEK-THYSSEW-Allemagne).

3.2.5 Ressources Humaine

L'entreprise CR-METAL possède plus de 940 travailleurs répartis comme suit :

- 609 agents d'exécution
- 103 agents d'arbitrage
- 164 cadres simples
- 28 cadres supérieurs

4. Les Taches de l'entreprise :

4.1 Le champ d'intervention

CR-METAL est spécialisé dans la réalisation et l'installation de structure en acier, elle travaille dur pour fabrique, commercialiser et fournir des services pour les activités suivantes :

- L'industrie de la tôle.
- La forge en fer et métal.
- La forge du métal sous pression.
- Les moules métalliques, en plus d'effectuer certains services et une variété de produits, comme suit :
- Les structures métalliques.
- Les moules en fers.
- Mécanique et services.
- Les réservoirs.
- Les équipements industriels.

4.2 Les secteurs d'activité les plus importants

CR-METAL produit et fabrique et commercialise des services dans diverses activités.

- Fabrication de plaque de fer
    - Bâtiments industriels, entrepôts, structures industrielles.
    - Stations-services mobiles.
- Fabrication de toutes structures métalliques normales
    - Réservoirs, isolateurs, structures de pont.
- Fabrication des équipements industriels
    - Déférents types d'éléments pour cimenteries, équipements spéciaux pour grus.
    - Moules en fer
- Matériels de construction, divers travaux.
    - Caravanes
    - Portes, escaliers, menuiserie en fer.

5. Objectifs de l'entreprise :

L'entreprise cherche à atteindre plusieurs objectifs, on motionne :

5.1 Objectives économiques

Parmi les objectives économiques que l'entreprise cherche à atteindre on trouve :

- Contribuer au développement national.
- Diminuer l'importation.
- Amélioration de l'image du produit de l'entreprise.
- Améliorer le niveau de vie des individus en ouvrant des opportunités d'emplois, en les forment et en élevant leur niveau professionnel.
- Fournir un produit de haute qualité.
- Satisfaire le désir des clients.

5.2 Objectives financiers

- Augmenter le chiffre d'affaire et les capacités de production de l'entreprise.
- Réduire la facture de l'importation.
- Pénétrer les marchés étrangers (africaine, asiatique...).
- Proposer des prix compétitifs.
- Diversification des produits afin de réduire les pr

5.3 Objectives techniques

- Amélioration de la qualité et diversification de la gamme de produit.
- Assurer la création d'une atmosphère adaptée au travailleur, pour éviter les conflits et les différends.
- Assurer un rendement adéquat sue le capital investi en exploitant toutes les capacités de production.
- Amélioration de la qualité de la production, ce qui fait un concurrent puissant du reste des entreprises dans ce domaine.

Production des articles de prix modéré.

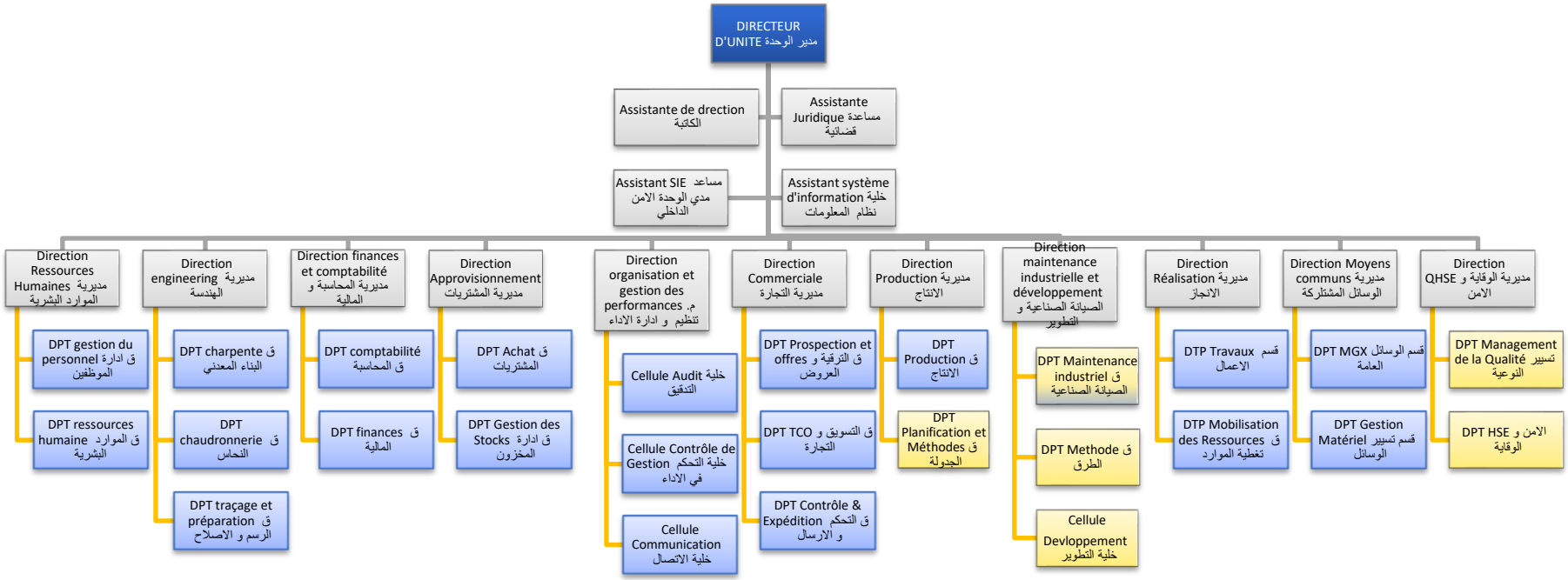
Après que l'établissement a obtenu le certificat de qualité international (ISO 2009), ses objectifs ont évolué vers : l'introduction des produits dans les marchés et appels d'offre internationaux.

6. La structure organisationnelle de l'entreprise :

Le pilier du succès de toute organisation réside dans la façon dont elle choisit bien la structure organisationnelle qui correspond à ses activités et atteint ses objectifs.

La structure organisationnelle est une image globale de l'intention de l'institution et permet de connaitre l'organisation des différentes fonctions et ainsi elle permet la formation du système matériel et humain en soulignant le programme de travail et en identifiant les responsables de son organisation ainsi qu'en définissant les responsabilités et les fonctions qui se rapportent à chaque département ou direction de l'institution en clarifiant les différentes relations dans le cadre que la structure organisationnelle soit adéquate avec les objectifs de l'entreprise.

7. L’organigramme de la CR-METAL



8. L'analyse de l'organigramme de l'entreprise :

L'organigramme se compose de 12 départements, qui sont les suivants :

- La direction de l'unité :
  - Assistante juridique.
  - Assistante de direction.
  - Assistant SIE.
  - Assistant système d'information.
- Direction de ressources humaines.
- Direction engineering.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction approvisionnement.
- Direction organisation et gestion de performance.
- Direction commerciale.
- Direction de production.
- Direction maintenance industrielle et développement.
- Direction réalisation.
- Direction moyen commun.
- Direction QHSE.

8.1 La Direction générale

Présidé par le directeur général, parmi les fonctions de cette direction :

- Prendre les décisions difficiles et critiques
- La planification stratégique
- Assurer le bon fonctionnement
- Signature des contrats de travail avec les clients et les fournisseurs
- Le contrôle de tous les départements de l'entreprise

Cette direction se devise comme suit ;

- L'aide juridique

- Le secrétariat
- Cellule du système d'information
- Directeur adjoint du groupe de la sécurité intérieure

8.2 Direction des ressources humaines

Elle se devise comme suit :

- La gestion du personnel et des ressources humaines

Et parmi les tâches importantes de cette direction :

- La division et le contrôle quotidien de la discipline du personnel
- Les services sociaux du personnel
- Assurer que les ressources publiques nécessaires soient fournies
- Le suivi des dossiers des stagiaires

8.3 Direction de l'ingénierie

Elle se devise comme suit :

- Département de la construction métallique
- Département du cuivre
- Département du dessin et de réparation
- Département de l'ingénierie et de la production qui se devise comme suit :
    - Cellule des études et de programmes
    - Cellule des dessins préparatoires
- Département de la production qui se devise comme suit :
    - Cellule d'organisation
    - Cellule de production

8.4 Direction de la comptabilité et finance

Elle se devise comme suit :

- Département de la comptabilité et finance et parmi ses missions :

- L'application des normes de comptabilité
- L'enregistrement comptable
- L'enregistrement des inputs et des outputs

8.5 Direction d'approvisionnement :

Divisé en :

- Service des achats.
- Département de gestion des stocks. Ses tâches les plus importantes sont les suivantes **:**
    - Prendre soin de l'approvisionnement et de l'exploitation des matières premières dans les entrepôts afin d'assurer la continuité de l'activité et de payer toutes les demandes et d'éviter les interruptions de production.
    - Disposition des matières premières et des marchandises dans l'entrepôt.

8.6 Direction de l'organisation et de la gestion de la performance :

Divisé en :

- Cellule d'audit
- Cellule de contrôle des performances
- Cellule de contact.

8.7 Direction commerciale :

Cette direction est divisée en :

- **A- Département Marketing et Commerce** : Il commercialise des produits et prépare des stratégies spéciales pour permettre la pénétration par la promotion
- **B- Département Contrôle et Transmission :** Il est concerné par le contrôle technique et technique du processus de production (contrôle des produits

- **C- Département Promotion et promotions:** Elle contient des fonctionnaires du département, et elle est divisée en plusieurs départements: facturation, ingénieurs et techniciens pour suivre les projets de la Fondation

Le rôle de la direction commerciale est le suivant :

- Elle travaille pour faciliter la conclusion des contrats.
- Chargé de fournir des informations incluant le contrôle des objectifs au niveau de la vente à la demande, de la facturation, du suivi et de la livraison.
- Préparer une stratégie spéciale lui permettant de pénétrer le marché (par la publicité et la promotion)
- Contrôle technique et technique des opérations commerciales.
- Mettre en place une politique commerciale qui permet de réaliser l'activité en toute simplicité, afin de répondre aux besoins et envies des clients

.

8.8 Direction de production :

Elle est devisée en deux parties :

- Département de production.
- Département de planification

Parmi ses tâches :

- Production de structures métalliques, structures en cuivre et étain.
- Traitement de surface et peinture.

8.9 Direction de la maintenance et du développement industriels :

Il est divisé en:

- Département Maintenance Industrielle
- Département des routes.
- Cellule du Département du développement
- Service de maintenance

Les activités les plus importantes sont :

- Étudiez les commandes et réalisez les plans.
- Étudiez les méthodes faciles de production.
- Assurer la maintenance et la réparation des équipements de production.
- Réparation d'équipements et de machines
- Industrie des structures légères

8.10 Direction des réalisations :

Elle est divisée en section d'affaires et section de couverture des ressources et fonctionne avec des ateliers.

Parmi les tâches les plus importantes :

- Suivi des projets ou produits en cours, avec l'aide de la Direction Commerciale, notamment avec la Direction Technique Commerciale, et ceci via une cellule de liaison entre eux.
- Travail pour réaliser des projets dans de bonnes conditions.

8.11 Direction des moyens partagés :

Divisé en:

- Département des moyens publics.
- Département de la gestion des moyens.

8.12 Direction de la prévention et de la sécurité :

Il est divisé en:

- Gestion de la qualité.
- Sécurité et prévention

Elle travaille pour le maintien de la qualité des produits et assure la sécurité et la sûreté des travailleurs ainsi que la propreté de l'environnement et travaille en collaboration avec le

Département de Surveillance et de Transmission de la Direction Commerciale pour la surveillance permanente des produits qui ont été développés afin d'assurer leur qualité.

Section 2 : Présentation de Département achat

1. Présentation de département achat :

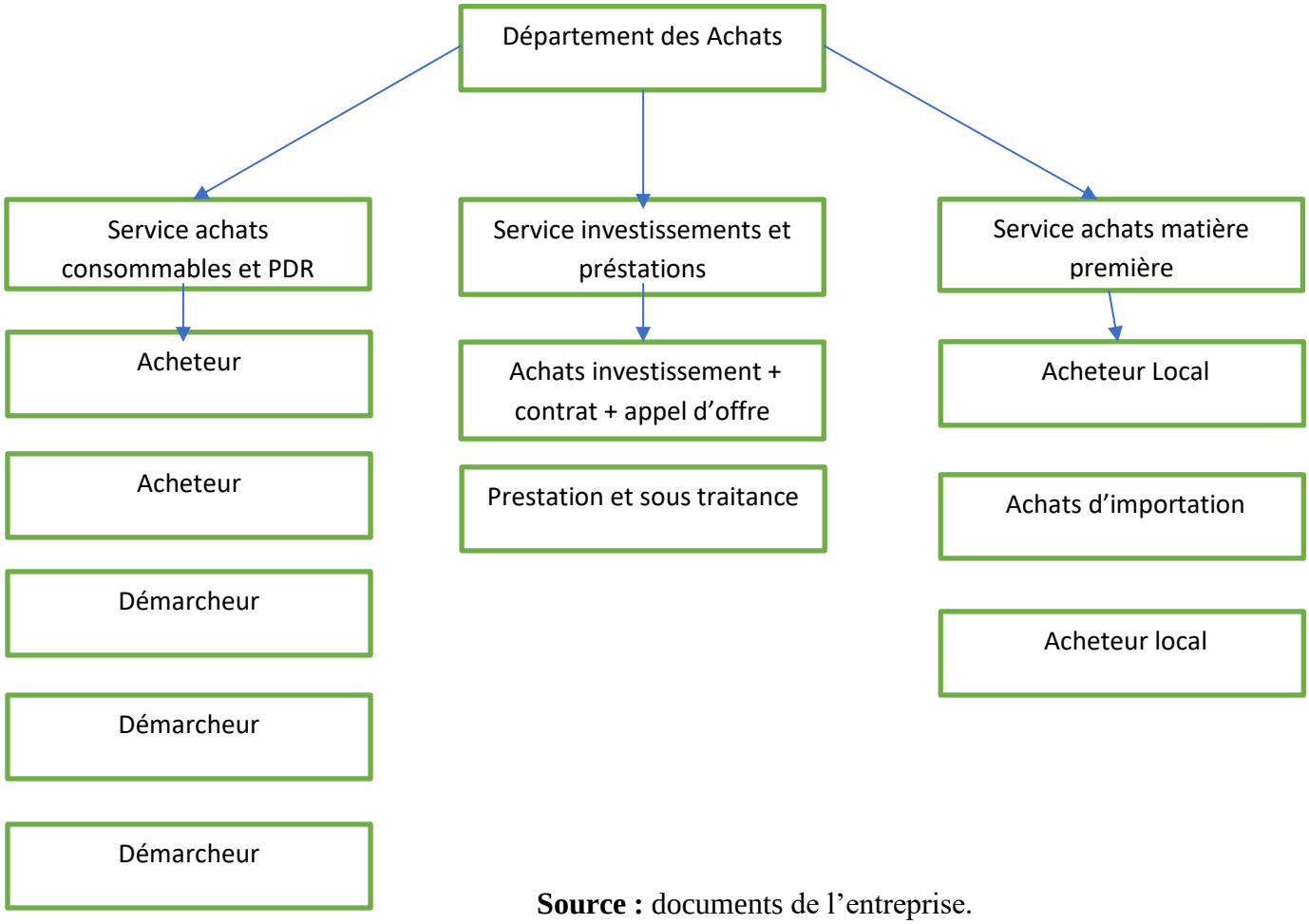
Ce département consiste à fournir l'entreprise « CR-METAL » de la matière première et fournitures, en cherchant les fournisseurs qu'existent en marché avec un rapport qualité/prix.

Ca mission est l'acquisition des biens et services afin de s'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise CR-METAL. D'une autre façon, ce département consiste à acheter les matières premières et fournitures nécessaires pour la continuité d'exploitation.

2. L'organigramme de département achat :

Le département achat chez l'entreprise CR-METAL se compose de trois services, l'organigramme de la fonction est le suivant :

Schéma 05 : L'organigramme du département d'achat



Source : documents de l'entreprise.

3. Les activités principales :

La fonction Achat comporte trois activités principales à savoir :

3.1 Achats consommables et PDR : cette activité se fait par un service à partir de la réception de la demande d'achat. Ce dernier se compose de deux acheteurs et trois démarcheurs.

3.1.1 Acheteur : il s'occupe de la passation de la commande.

3.1.2 Démarcheur : il s'occupe de suivi des commandes et ses livraisons.

3.2 Les investissements et les prestations de services : cette activité pris en charge les achats de type trois. Y en a :

3.2.1 Chargé des Achats investissement + contrat + appel d'offre : il s'occupe des contrats faites avec les prestataires de services.

3.2.2 Chargé des Prestation et sous traitance : il s'occupe des travaux de chantier, la recherche d'un entrepreneur spécialisé. Il fait aussi des études et test hydrostatique (pour certifier cuves produites par l'entreprise).

3.3 Achats matière première : dans cette activité on a :

3.3.1 Chargé des achats locaux : il s'occupe de la recherche des fournisseurs algériens, il négocier avec eux les critères d'achat (prix, qualité et délai de livraison) et il se charge de toutes les opérations administratives avec le fournisseur jusqu'à la réception de la matière première.

3.3.2 Chargé des importations : il a les mêmes taches que l'acheteur local, sauf celui-ci ces transactions seront faites avec des fournisseurs étrangers.

4. Mission des achats :

« De manière générale, la fonction achat a pour mission de connaître le marché de l'offre dans son domaine d'activité, de recueillir les besoins et demandes des clients internes,

de déclencher les consultations, mener le choix des fournisseurs, de négocier les tarifs et les conditions d'achat (livraison, conditions de paiement...), de passer les commandes. La partie réception étant assurée par le service approvisionnement »[1].

5. Les matières premières et fournitures :

On a essayé de donner les principales matières premières et fournitures utilisées dans l'activité de l'entreprise :

Tableau 9 : matières premières et fournitures

Matières premières	Utilité
Tôles	Pour la fabrication des cuves et fond bombes
Tôles pour Habil (tn 40.cortenes)	Pour la fabrication des cuves et fond bombes
Tôles lisses, striées, armées	Pour la fabrication des cuves et fond bombes
Tôles plats	Pour la fabrication des cuves et fond bombes
Tôle « inox »	Pour la fabrication des cuves et fond bombes
Autres Tôles	Pour la fabrication des cuves et fond bombes
Profiles	Pour la fabrication des charpentes métalliques
Poutrelles(IPN, IPE, HEA, HEB)	Pour la fabrication des charpentes métalliques
Cornières	Equipement industriel divers
Barres carrées	Équipement industriel divers
Barres rondes	Équipement industriel divers
Barres hexagonales	Équipement industriel divers
Fourniture de contrôle	Utilisé par le service de contrôle pour détecter les erreurs de fabrication

Source : entretien avec le chef de service contrôle de gestion

6. La liste des fournisseurs :

L'entreprise « CR-METAL » fait des transactions d'achat avec des fournisseurs locaux et étrangers, on les choisissant selon les critères : prix, qualité et délai de livraison. Voici quelques fournisseurs de l'entreprise :

[1] https://www.manager-go.com/achats/organisation-des-achats.htm. Consulté le 06/08/2020 à 14h10.

6.1 Des fournisseurs locaux :

- NATARA.
- SOMETO.
- ISPAT

6.2 Des fournisseurs étrangers :

- Dive MA-Hollande-Belgique.
- VANMANBREEK-THYSSEW-Allemagne.

Section 3 : Evaluation du cycle Achat-Fournisseur

Afin de réaliser la mission d'audit au sein de la CR METAL, on va diviser le travail en trois phases :

- Phase de préparation
- Phase de réalisation
- Phase de conclusion

1. Phase de Préparation

1.1 Lettre de mission

Cette lettre est adressée par le directeur d'audit pour informer les principaux responsables.

LETTRE DE MISSION

Destinataire : Le directeur de l'audit interne

Copie : pour La direction des achats

1. Objet de la mission :

- Assurer que les procédures appliquer lors d'une opération d'achat sont conformes au norme et règles en vigueur.
- Effectuer des entretiens et interviews avec les différentes directions qui interviennent dans le processus de l'opération d'achat afin de bien comprendre la circulation de tous les documents qui concerne l'opération.
- Suivi et vérification de toutes les phases du processus d'achat à savoir :
    - L'expression du besoin
    - La sélection du fournisseur
    - La passation de la commande
    - La réception de la marchandise
    - Comptabilisation et règlement du fournisseur

1.2 Etape de familiarisation :

Cette étape se compose de :

1.2.1 Prise de connaissance du domaine audité

La prise de connaissance s'appuie généralement sur l'analyse du processus d'achat, le référentiel et la grille de séparation des tâches.

1.2.1.1 Référentiels :

1.2.1.1.1 Référentiel interne :

La décision N°07 du 25/12/2014 de la société ENCC après accord du conseil d'administration, La référence est composée de deux documents :

- Un règlement autour duquel sont consacrés les principes de passation des marchés.
- Une annexe composée d'instructions de travail documents associés et modèles)

Constituant des supports de gestion et permettant aux différents acteurs de mettre en Œuvre la présente procédure.

Cette référence se compose de 27 articles comme suit :

Article	Titre de l'article
Article 1	Objet de la procédure
Article 2	Domaine de l'application
Article 3	Données Préalables avant le lancement de toute opération d'achat
Article 4	Définitions des seuils des opérations d'achat
Article 5	Modes de passation de marchés
Article 6	Modes opératoires de chaque type d'achat
Article 7	Le fonctionnement du contrôle interne : -Désignation, composition et mission de la CIM -Désignation, composition et mission de la COP -Désignation, composition et mission de la CEO -Désignation, composition et mission de la CTO

Article 8	Procédure de L'expression du besoin
Article 9	Procédure de l'examination et validation du cahier de charges
Article 10	Procédure concernant la caution de soumission
Article 11	Procédure de la publication de l'appel d'offre
Article 12	Procédure du retrait du cahier de charge
Article 13	Procédure de la réception et dépôt des offres
Article 14	Procédure portant sur l'ouverture des plis
Article 15	Procédure sur l'évaluation des offres
Article 16	Procédure sur le passer outre « prérogative du Président Directeur Général/Directeur d'Unité »
Article 17	Procédure sur l'attribution provisoire du marché et recours
Article 18	Procédure de la négociation « Dans l'objectif de l'amélioration de l'offre du soumissionnaire retenu et notamment de la préservation de la marge bénéficiaire »
Article 19	Procédure de l'annulation de l'appel d'offre ou la consultation
Article 20	Procédure « Fichier fournisseur », la disposition des fournisseurs de la notoriété et les qualifications requises.
Article 21 et 22	Procédure portant sur la signature des contrats et les mentions essentiels d'un contrat
Article 23	Procédure de la codification et la diffusion
Article 24	Procédure de la réception d'achat
Article 25	Procédure des documents à conserver

Article 26	Procédure d'enregistrement
Article 27	Procédure portant sur le changement des procédures

1.2.1.1.2 Référentiel externe ''texte législative'' :

Références et dates	Titre du document
Décret présidentiel N°13-03 du 13 Janvier 2013 modifiant et complétant le Décret Présidentiel N° 10-236 du 07 Octobre 2010	Portant sur la réglementation des marchés publics.

1.2.1.2 Le processus d'achat de la CR METAL :

1.2.1.2.1 L'expression de besoin :

Les besoins sont exprimés par la structure bénéficiaire. Ils sont définis en lot unique ou en lots séparés, et doivent être établis avec précision, en nature et en quantité par référence à des spécifications techniques et normes applicables, et consignés dans le cahier des charges notamment dans le cadre des achats de Type 3.

Dans le cas de la disponibilité du produit au niveau du magasin, le besoin est satisfait. Si le besoin ne peut être réalisé, la Direction d'approvisionnement informe la structure demandeuse par courrier dûment justifié.

1.2.1.2.2 Modes de passation :

Le mode de passation est tributaire des seuils suivants :

Les seuils ont été classés selon trois types d'achats, détaillés ci-après :

- ✓ **Achats de Types 1 :**

Tous les achats relatifs aux :

- Travaux, fournitures, matières et biens d'équipements, Etudes et services dont le montant est inférieur ou égal à 1.000.000,00 DA/HT.

Dans ce type, les achats sont faits par un **Bon de commande,** représente un Document contractuel passé entre la Société et une personne physique ou morale de droit privé ou de droit public, nationale ou étrangère.

- ✓ **Achats de Types 2 :**
  - Travaux, fournitures, matières et biens d'équipements, dont le montant est Supérieur à 1.000.000,00DA/HT inférieur ou égal à 16.000.000,00 DA/HT.
  - Etudes et services, dont le montant inférieur ou égal à 8.000.000,00 DA/HT.

Dans ce type, les achats sont faits par une **Lettre de commande ou un contrat,** c'est un Document contractuel passé entre la Société et une personne physique ou morale de droit privé ou de droits publics, nationaux ou étrangers.

- ✓ **Achats de Types3 :**
  - Travaux, fournitures, matières et biens d'équipements, dont le montant est supérieur à 16.000.000,00 DA/HT.
  - Etudes et services, dont le montant est supérieur à 8.000.000,00 DA/HT.

Dans ce type, les achats sont faits par un document intitulé Marché, c'est un Document contractuel passé entre la Société et une personne physique ou morale de droit privé ou de droits publics, nationaux ou étrangers.

En effet, les modes de passations au niveau d'**ENCC CR METAL,** sont :

- **L'APPEL D'OFFRES** :

L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au candidat présentant l'offre jugée la plus favorable (offre économiquement avantageuse ou moins disant, selon le cas) des Achats de Types 3.

L'appel d'offres est obligatoire uniquement pour les opérations complexes en l'absence des candidats spécialisés dans le Fichier Fournisseur et les Operations d'investissements pour :

- Marchés à commandes.
- Pour la mise à jour du Fichier fournisseur.
- Toute autre nécessité ou opportunité, sur décision du président Directeur Général/Directeur d'Unité.

Le choix de la nature de l'appel d'offres doit être motivé par la structure des Achats dans le rapport accompagnant le projet de cahier des charges à soumettre au visa de la Commission Interne des Marchés.

L'appel d'offres peut être national et/ou international.

Il peut revêtir l'une des formes suivantes :

- **L'appel d'offres ouvert** : est la procédure selon laquelle tout candidat, ayant les qualifications requises pour la prestation concernée, peut soumissionner.
- **L'appel d'offres restreint** : est la procédure selon laquelle seuls les candidats, répondant à certaines conditions particulières, préalablement définies dans le cahier des charges et résumées dans l'avis d'appel d'offres, peuvent soumissionner.

- **LA CONSULTATION RESTREINTE** : La Consultation retreinte est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au candidat présentant l'offre jugée la plus favorable (offre économiquement avantageuse ou moins disant, selon le cas).

La Consultation restreinte est obligatoire pour les opérations des achats suivants :

✓ **Achats de Types 1 :**

- Sur la base d'un simple fichier fournisseur
- Sur simple consultation d'au moins 03 candidats

Pli fermé ou ouvert selon la nature des achats et sur appréciation du responsable de la structure des achats.

- Sélection des offres au niveau de la structure des Achats.

- ✓ **Achats de Types 2 :**
  - Sur la base d'un Fichier Fournisseurs existant et mis à jour.
  - Sur simple consultation ou éventuellement sur la base d'un cahier des charges, selon la nature des achats, d'au moins 03 candidats.
  - Pli fermé ou ouvert selon la nature des achats et sur appréciation du responsable de la structure des achats.
  - Ouverture des Plis éventuelle et Sélection des offres au niveau de la structure des Achats.
- ✓ **Achats de Types 3 :**
  - Un Fichier Fournisseurs préalablement sélectionnés, mis à jour et renouvelé obligatoirement tous les deux (2) ans, par lancement, de la Structure des Achats d'un avis d'appel de présélection pour les prestations des travaux.
  - Un Fichier Fournisseurs existant et mis à jour périodiquement pour les prestations de fourniture des matières, des biens d'équipements et études et services, et peut, également, concerner, entre autres, les candidats ayant participé dans les appels à la concurrence.
  - Obligatoire sur la base d'un cahier des charges, selon la nature des achats, d'au moins 03 candidats.
  - Pli fermé obligatoire.
  - Ouverture des Plis par la Commission d'Ouverture des Plis.
  - La Sélection des offres par le Comité de Traitement des Offres.

- **LA CONSULTATION SELECTIVE** : La consultation sélective est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités le faire après présélection.

Le pli fermé constitue la règle, dans le cas de passation par la consultation sélective des « Achats de Types 3 ».

La présélection des candidats est mise en œuvre par le service contractant pour le choix des candidats à mettre en compétition à l'occasion d'opérations complexes et/ou d'importance particulière.

Le recours à la consultation sélective s'opère sur la base :

- Des spécifications techniques détaillées, établies sur la base de normes ou de performances à atteindre.
- Exceptionnellement, d'un programme fonctionnel, si le service contractant n'est pas en mesure de définir les moyens techniques pour répondre à ses besoins.

Le service contractant peut, également, procéder à une consultation directe d'opérateurs Economiques qualifiés et inscrits sur une short List, qu'il a dressé sur la base d'une présélection, à l'occasion de la réalisation d'opérations d'ingénierie complexe ou d'importance particulière et/ou d'acquisition de fournitures spécifiques à caractère répétitif.

Dans ce cas, la présélection doit être renouvelée tous les Deux (02) ans.

La consultation sélective doit s'adresser à un minimum de trois (3) candidats présélectionnés. Dans le cas où le nombre de candidats présélectionnés est inférieur à trois (3), le service contractant doit relancer l'appel à la présélection.

Si après avoir relancé la procédure de présélection, dans Les conditions fixées à l'alinéa précédent, le nombre de Candidats est inférieur à trois (3), le service contractant peut continuer la procédure, même dans le cas d'une offre unique.

Le service contractant doit veiller, notamment dans le cas de l'évaluation d'une offre unique, à ce que l'offre retenue réponde aux exigences de qualité, de délai et de prix.

Les modalités de présélection et de consultation doivent être prévues dans le cahier des charges visé par la Commission des Marchés.

Les candidats présélectionnés, sont invités, en première phase, par lettre de consultation, à remettre une offre technique préliminaire, sans offre financière.

Pour les offres jugées conformes au cahier des charges, la commission d'évaluation des offres, par l'intermédiaire du service contractant, peut demander, par écrit, aux candidats des clarifications ou des précisions sur leurs offres.

Des réunions de clarification des aspects techniques des offres des candidats peuvent être organisées, si nécessaire, par le service contractant, en présence des membres de la commission d'évaluation des offres, élargie éventuellement à des experts, de préférence

nationaux, dument désignées à cet effet. Ces réunions doivent faire l'objet de procès-verbaux signés par tous les membres.

La demande de clarification ou de précision ne doit pas aboutir à une modification fondamentale de l'offre.

Les réponses écrites des candidats aux demandes de clarifications ou de précisions et le contenu des procès-verbaux de réunions font partie intégrante de leurs offres.

Aucune information relative au contenu de l'offre d'un candidat ne doit être révélée.

A l'issue de cette phase, la commission d'évaluation des offres élimine les offres des candidats qui ne répondent pas aux exigences du programme fonctionnel ou aux

Prescriptions techniques, prévues dans le cahier des charges.

Seuls les candidats, dont les offres techniques préliminaires ont étés déclarées conformes, sont invités à présenter une offre technique finale et une offre financière sur la base d'un cahier des charges, modifié si nécessaire, et visé par la commission des marchés compétente, suite aux clarifications demandées au cours de la première phase.

La consultation sélective est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à le faire après présélection.

La présélection des candidats est une procédure mise en œuvre par la structure des achats pour le choix des candidats à mettre en compétition à l'occasion d'opérations complexes ou d'importance particulière.

Ces candidats sont appelés à présenter en premier lieu leurs offres techniques et en deuxième lieu les offres financières pour les soumissionnaires retenus dans la phase technique.

- **LE GRE A GRE SIMPLE** : Le service bénéficiaire a recours au gré à gré simple exclusivement dans les cas suivants :
  - ✓ Lorsque le marché est conclu :
    - Entre la société ENCC et une de ses Unités ou les Société et les Unités du groupe IMETAL ;

- Avec une société dans laquelle le Groupe IMETAL détient des participations supérieures à 50% ;
- Avec une société mixte au capital majoritairement public dans laquelle le Groupe IMETAL détient des participations d'un minimum de 20 %.
- Pour des prestations nécessitant un savoir-faire, avec des opérateurs économiques au capital totalement Public.

✓ Lorsque les prestations ne peuvent être exécutées que par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit, à titre exclusif, le procédé technologique retenu par les services techniques de l'ENCC ou le client ;

✓ En cas de péril menaçant un bien ou l'ordre public, sur décision écrite des pouvoirs publics.

✓ Lorsque les prestations doivent être exécutées d'urgence, et ne peuvent s'accommoder des délais de consultation, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service bénéficiaire et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;

✓ Dans les cas d'urgence impérieuse motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;

✓ Commandes nécessaires à l'exécution d'une réquisition prises par les pouvoirs publics ;

✓ Lorsque le produit est désigné expressément dans le marché conclu avec le client et ne peut être acquis qu'auprès d'un seul fournisseur qui détient soit l'exclusivité soit une situation monopolistique sur ledit produit.

✓ Toute autre nécessité impérieuse, sur décision du Président Directeur Général/Directeur d'Unité.

✓ Dans le cadre d'un plan d'action mis en place pour remédier à une situation particulière ou répondre aux exigences stratégiques d'un client, manifesté

au court de l'exécution d'un marché dont les délais ne pouvant s'accommoder avec le délai contractuel.

Le service bénéficiaire est tenu, selon le cas, de justifier le recours à ce mode de passation par un rapport motivé présenté par la structure bénéficiaire et la structure des Achats et validé par le Président Directeur Général/Directeur d'Unité.

- **LA SOUS TRAITANCE DESIGNEE** : Dans le cadre de participation à des appels d'offres pour la réalisation d'études d'engineering, d'opérations complexes et/ou d'importance particulières ou de fournitures spécifiques, la Société peut recourir à un prestataire « sous-traitant désigné » pour l'accompagner dans son offre avec le client.

Le sous-traitant désigné, est le partenaire (sous-traitant) retenu au stade de la soumission avec un client de la Société.

II est néanmoins soumis aux conditions suivantes :

- Accord du Président Directeur Général/Directeur d'Unité
- Acceptation par le fournisseur de l'ensemble des conditions et obligations fixées par le client dans le cahier des charges de l'appel d'offre.
- Fournir une caution de soumission pour la partie le concernant
- S'engage à fournir une caution de bonne exécution et de garantie pour la partie sous – traitée, selon les exigences du cahier des charges de l'appel d'offres.
- Signature d'un protocole d'accord entre les deux parties.

1.2.1.2.3 SIGNATURE DES CONTRATS ET LEURS AVENANTS :

Les contrats et leurs avenants sont soumis à la signature du Président Directeur Général/Directeur d'Unité, ou aux Responsables dûment mandatés par décisions, comme suit :

- ✓ **Les commandes et contrats des Achats de Types 1** :

- Travaux, fournitures, matières et biens d'équipements, Etudes et services dont le montant est inférieur ou égal à 1.000.000,00 DA/HT, sont à signer par le responsable des achats.

✓ **Les lettres de commandes et contrat des Achats de Types 2 :**

- Travaux, fournitures, matières et biens d'équipements, Etudes et services, dont le montant est :
- Supérieur à 1.000.000,00DA/HT inférieur ou égal à 16.000.000,00 DA/HT, Etudes et services, dont le montant inférieur ou égal à 8.000.000,00 DA/HT., sont à signer par le Directeur de la Structure des achats.

✓ **Les Marchés des Achats de Types3 :**

- Travaux, fournitures, matières et biens d'équipements, Etudes et services, dont le montant est supérieur à 16.000.000,00 DA/HT, Etudes et services, dont le montant est supérieur à8.000.000,00 DA/HT, sont à signé par le Président Directeur Général/ Directeur d'Unité.

A noter que tous les marchés en devise quelque que soient leurs montants, sont signés par le Président Directeur Général/ Directeur d'Unité.

1.2.1.2.4 Réception des achats :

La réception des achats, à l'exception de la sous-traitance, seront effectués conformément à la procédure Gestion des Stocks de l'Entreprise.

1.2.1.2.5 Codification et diffusion :

La Structure Achats veillera à la codification des contrats et leurs avenants après leurs signatures et transmettra un exemplaire original à la DFC, et des copies aux structures concernées.

1.2.1.2.6 Comptabilisation de la facture :

Après la réception, le magasinier établi le bon de réception et il envoie le dossier au chef de service Achat. Ce dernier transmet le dossier à la comptabilité. La facture arrive au service comptabilité. Le comptable comptabilise la facture après qu'il fasse un contrôle de forme et de fond.

Si la facture n'est pas conforme le comptable renvoie la facture au fournisseur.

1.2.1.2.7 Règlement de la facture :

Le chef service comptabilité établie la fiche de dépense et l'envoi avec le dossier complet : moyen de règlement, facture, bon de commande et le bon de réception au chef de département finance et comptabilité pour vérification at approbation, ce dernier signe le chèque.

Le chef de département des finances et comptabilité transmet le dossier au directeur général. Avant de mettre sa signature sur la fiche de dépense et le chèque, le PDG effectue un rapprochement entre les pièces.

A la fin, le PDG transmet le dossier complet au service de la comptabilité pour imputation.

1.2.1.2.3 Grille de séparation des taches

Etape	Tache	Fonction
1-Expression du besoin	1.1-Etablissement de la Demande d'achat	Tous les départements
	1.2-Signature de la Demande d'achat	Le chef du département
2-Consultation des fournisseurs	2.1-Etablissement de la Lettre de consultation	L'acheteur
	2.2-Signature de la Lettre de consultation	L'acheteur
3-Lancement de la commande	3.1-Etablissement du Bon de command	L'acheteur
	3.2-Signature du Bon de commande	Chef de département/directeur
4-Réception	4.1-Réception de l'achat	Gestionnaire de stock
	4.2-Réception de la facture	Gestionnaire de stock
	4.3-Comparaison commande/facture	Gestionnaire de stock
	4.4-Etablissement du Bon de réception	Gestionnaire de stock
	4.5-Signature Bon de réception	Gestionnaire de stock
5-Comptabilisation	5.1-Comparaison BC/Fact/BR	Comptable
	5.2-Imputation comptable	Comptable
	5.3-Vérification de l'imputation comptable	Chef de département comptabilité
	5.5-Signature de la Fiche d'imputation	Chef de département comptabilité
6-Reglement	6.1-Etablissement de la Demande de paiement	L'acheteur
	6.2-Signature de la Demande de paiement	Directeur
	6.3-Etablissement de l'Ordre de virement	Directeur
	6.4-Signature du cheque	Directeur d'unité+ DFC
	6.5-Remise du cheque	DFC

1.2.2 Définition des objectifs :

Ces objectifs seront définis dans le rapport d'orientation. Ce dernier contient des objectifs généraux, des objectifs spécifiques et le champ d'action de la mission d'audit.

1.2.2.1 Rapport d'orientation

Mission d'audit de la fonction achat

Société auditée : CR-METAL

Rapport d'orientation

Dans ce présent rapport, on va présenter les objectifs généraux, les objectifs spécifiques de la mission d'audit de la fonction achat et enfin, le champ d'action.

Objectifs généraux :

Ce sont les objectifs de contrôle interne d'où l'audit interne doit s'assurer leur application de façon pertinente. Il s'agit de la protection et le sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, de la qualité des informations (fournisseurs, types de produits).

Ainsi les objectifs généraux liés à la fonction achat qui sont les suivants :

- Respect des règles de contrôle interne.
- Respect du manuel de procédure d'achat.

Objectifs spécifiques :

Ces objectifs présentent les différents dispositifs qui vont être testé et qui peuvent être des zones de risques. Les objectifs de cette mission au sein de la CR METAL se résument dans les points suivants :

- Existence d'une procédure d'achat
- Le contrôle des opérations d'achat
- Existence d'une procédure de retour aux fournisseurs

Champ d'action :

Pour atteindre ces objectifs on va fixer un champ d'action à nos investigations :

- Département achat.
- Département finance et comptabilité.

2. Phase de réalisation

2.1 La réunion d'ouverture

Mission d'audit de la fonction achat

Société auditée : CR METAL

Procès-verbal

Object : Réunion d'ouverture

Documents Consultés :

- Procédure d'achats Groupe ENCC mois de Juillet2016.
- Echantillon de dossier choisi aléatoirement.

Personnes rencontrées :

- TERROUB Abdelmadjid Directeur des Approvisionnements.
- SOLEIMANE Salim Chef de Département Approvisionnement.
- KARA-MOSTEFA Khalil Acheteur junior.
- DOUAKH Amine Chef de Service Prestations et Accessoires

2.2 Le travail sur terrain

Dans cette étape on va procéder à un questionnaire de contrôle interne et un test do conformité

2.2.1 Questionnaire de contrôle interne

2.2.1.1 Expression de besoin :

Objectif :

- S'assurer que les besoins sont correctement déterminés et les commandes d'achats sont correctement lancée

Questions	Oui	Non	Observations
- Le recours à une demande d'achat est-il systématique pour tous les achats ?	X		
- La demande d'achat nécessite une signature d'une personne autorisée ?	X		
- Tous les achats sont-ils budgétisés ?		X	
- Existe-t-il un système de déclanchement des commandes lorsque le stock arrive à une quantité minimum ?	X		

2.2.1.2 Sélections de fournisseurs :

Objectif :

- S'assurer l'existence des critères précis pour le choix des fournisseurs

Questions	Oui	Non	Observations
- Existe-t-il des clauses de contrat avec fournisseurs ?	X		
- La procédure de passation de marché est-elle respectée pour tous les achats ?	X		
- Existe-il une commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres dans le cas d'une consultation de fournisseurs ?	X		
- Existe-il un fichier fournisseur ?	X		
- Est-il régulièrement mis à jour ?	X		
- Existe-il une liste noire de fournisseur ?	X		
- Est-ce que les fournisseurs figurant sur la liste noire ne font pas l'objet de nouvelles consultations ?		X	

2.2.1.3 Lancement d'une commande :

Objectif :

- S'assurer l'autorisation des commandes et leurs suivis

Questions	Oui	Non	Observations
- Le bon de commande : Représente-il une demande d'achat ?	X		
- Les bons de commandes sont-ils établis systématiquement ?	X		
- Si oui, sont-ils pré numérotée ?	X		Via une application.
- Est-il établi au vu de la demande d'achat ?	X		
- Est-il exigé préalablement une facture pro forma ?	X		
- Est-il signé par une personne dûment autorisée ?	X		
- Y a-t-il un respect de délai entre la date de la demande et la date de la commande ?	X		
- Les articles commandés sont-ils bien ceux qui sont demandés ?	X		
- Un exemplaire de bons de commandes est-il communiqué ?		X	

2.2.1.4 Réception :

Objectif :

- S'assurer que tous les achats reçus sont conformes aux commandes et enregistrés dans le délai

Questions	Oui	Non	Observations
- La personne qui réceptionne est- elle différente de celle chargée de la commande ?	X		
- Toutes les réceptions correspondantes elles à des marchandises commandées ?	X		

- Les bons de réception : sont-ils établis systématiquement ?	X		
- Sont-ils pré-numérotés ?	X		Via application
- Sont-ils signés par le réceptionnaire ?	X		
- Sont-ils rapprochés aux bons de commande ?	X		
- S'assure-t-on de la conformité des produits réceptionnés en nature, en quantité et en qualité	X		
- Les éventuelles réclamations sont-elles faites auprès des fournisseurs dans des délais raisonnables ?	X		

2.2.1.5 Retour :

Objectif :

- S'assurer que les achats retournés aux fournisseurs font l'objet d'un bon de retour,
- S'assurer que les réclamations sont suivies de façon à obtenir des avoirs correspondants

➢ Questions	Oui	Non	Observations
Retour :			
- Les contrats et autres documents d'achat prévoient-ils des conditions de retour des produits achetés ?	X		
- Les éléments retournés aux fournisseurs font-ils l'objet d'**un bon de retour** ?	X		Avec une facture d'avoir
- Si oui, sont-ils pré numérotés ?		X	
- Un document est-il établi pour les articles qui ne sont pas acceptés par le service « réception »ou pour les éléments retournés aux fournisseurs ?		X	
Réclamation :			
- Les bons de retour et de réclamations sont-ils transmis aux personnes chargées d'obtenir les avoirs ?	X		
- Si oui, ces personnes se servent-elles du pré numérotation pour vérifier qu'elles reçoivent tous les bons de retour et bons de réclamations ?		X	

2.2.1.6 Evaluation et enregistrement comptable :

Objectif :

- S'assurer que les factures sont rapprochées aux bons de commande et aux bons de réception (ou de retour) et qu'elles sont approuvées avant d'être enregistrées dans les comptes appropriés (achats et fournisseurs),
- S'assurer que l'enregistrement comptable est correct

Questions	Oui	Non	Observations
Facture :			
- Les factures transmises à la comptabilité sont-elles approuvées par la Direction ou département émetteur ?	X		
- Les factures sont-elles contrôlées par la comptabilité ?	X		
- Les factures sont-elles rapprochées aux bons de commande et aux bons de réception ?	X		
Comptabilisation :			
- La mention ''COMPTABILISEE '' est-elle apposée sur la facture au moment de son enregistrement comptable ?	X		
- Les bordereaux d'imputation comptable sont-ils utilisés ?	X		
- La comptabilisation des achats est-elle à jour ?	X		
- Les comptes fournisseurs sont-ils analysés mensuellement ?		X	Semestriel
- Les éventuelles erreurs et anomalies sont-elles corrigées dans le même mois ?	X		Si le mois n'est pas clôturé.

2.2.1.7 Règlement des fournisseurs :

Objectif :

- S'assurer que toutes les factures sont approuvées avant leurs règlements
- S'assurer que les règlements des factures sont justifiés et dûment autorisés

Questions	Oui	Non	Observations
- Les factures sont-elles approuvées par la direction concernée avant leur règlement ?	X		
- L'approbation de la direction concernée est-elle matérialisée par les mentions "service fait" et " bon à payer" ?	X		
- Le règlement des factures est-il fait après vérification du bon de commande, bon de réception et de la facture.	X		
- Après le règlement, la mention "réglé le" est-elle apposée sur la facture ?	X		

2.2.2 Test de conformité

- **Documents Consultés :**
  - Procédure d'achats Groupe ENCC mois de Juillet2016.
  - Echantillon de dossier choisi aléatoirement.

- **Divers Constats :**
  - Nous avons procédé par sondage en ciblant 25 (vingt-cinq) dossiers d'achats entre achats locaux et importations de différent types 1,2 et 3, et ce, sur une période allant du 01 janvier 2019 au 31janvier2020.
  - Nous jugeons utile de signaler la mauvaise tenue des dossiers d'achats car nous avons constaté lors de notre mission de nombreux documents sont soit manquants soit mal classé.

- Aussi, à titre indicatif, nous vous informons qu'un nombre de 168 demandes d'accord a été recensé durant l'exercice 2019 soit une moyenne de 14 demandes par mois.

- L'ensemble des lettres de consultations que nous avons consultées ne correspond pas au modèle de lettre de consultation tel que défini dans la procédure de passation des marchés du Groupe ENCC (juillet2016).

- Les tableaux comparatifs des offres ne sont pas uniformisés.

- **Constats :**
  - ✓ **Dossier d'importation de tôles 3500*3500 et 3000*3000 NLMK :**
    - Existence d'un bon de commande étranger (importation) Nº 191729 du 18/11/2019 au profit du fournisseur **NLMK PLATE SALES SA** d'un montant de : **227 412,00EURO**sans que la monnaie soit mentionnée et ce montant n'est pas mentionné en lettres. Les conditions générales de cette commande ne sont pas conformes notamment l'article 02 : mode de passation qui stipule que le présent bon de commande a été placé selon la procédure de **consultation restreinte** selon l'article **Nº5.4**de la procédure passation des marchés (juillet2016), hors que le mode de passation de cette affaire et passé en **gré à gré**.

    - Toujours dans le même dossier, nous avons constaté que les lettres de consultations ne respectent pas le modèle de lettre de consultation NºDA-04 tel que défini dans la procédure de passation de marchés (juillet 2016). En effet, l'ensemble des lettres de consultations que nous avons consultées sont sous forme d'un simple Email adressé à des personnes physiques dont **le nom du fournisseur où la boite n'est pas affichée sur la lettre de consultation.**

    - Lors de cette consultation, nous avons reçu une offre du fournisseur ESTORES-SERVICE pour le premier item **(tôle 3000*3000)** moins-disante que celle du fournisseur retenu, cette offre est de l'ordre de : **0,763€/Kg** ESTORES contre **0,900€/Kg** du fournisseur retenue NLMK.

- Vu la valeur importante de cette opération d'achat qui dépasse les 30 millions de dinars et selon la procédure de passation des marchés (juillet2016), cette opération est un achat de type 3(appel d'offre où consultation restreinte). Selon la demande d'accord du 20/11/2019 référencée sous le Nº :362/DA/2019 Monsieur le Directeur d'Unité à conditionné son accord en demandant de faire passer ce dossier à la commission des marchés pour statuer. Cette dernière a donné un autre avis que le dossier en question devrait être passé sous forme d'appel d'offre national et international.

✓ **Dossier d'exécution de travaux de génie civil de quatre bâtiments au niveau d'ECDE CHLEF :**

- Cette opération a été lancée en consultation restreinte sous le Nº05/DL/2016.Une commission Ad Hoc a été créé pour le traitement de cette opération qui s'est soldé par la retenue du fournisseur ETB-TCE ZAMIM. L'examen et la vérification de ce dossier nous a permis la constatation de l'absence de cahier de charge qui est obligatoire selon la procédure de passation des marchés et vu le montant important de ces travaux qui s'élève à : **140 824 362,00 DA** le cahier de charge reste impératif. Il y a lieu de signaler la transition du dossier par la commission des marchés qui s'est siégée pour valider ce contrat le 26 octobre 2016 et qui a révélé l'absence du cahier de charge et a instruis la Direction des approvisionnements à compléter ce dossier selon le procès-verbal Nº004/16 du 26/10/2016.

- Nous notons que le montant figurant dans les fiches suiveuses du contrat Nº14/DA/2016 envoyé aux diverses structures pour approbation ne correspond pas au montant du marché **138 457 566,00 DA** au lieu de**140 824 362,00 DA.**

- Manque le procès-verbal de la commission d'ouverture des plis.

- ✓ **Dossier Réhabilitation du centre de stockage de carburant NAFTAL LAGHOUAT :**
  - Lors de la vérification de ce dossier Contrat Nº01/DA/2018 au profit de : ETB.TCE LEKHAL d'un montant de : **45 229 329,60 DA.TTC**, nous avons constaté que la page Nº11 du cahier de charge n'est pas validé par la commission des marchés elle ne porte pas le cachet humide de la CIM contrairement aux autres pages, aussi nous notons l'absence de l'item cuvette de rétention dans le cahier de charge.

  - Ilya lieu de signaler aussi l'absence de la lettre d'attribution du marché.

- ✓ **Dossier achats tôles divers épaisseur 6,8 et 10 mm VAN-MEERBECK EXPORT :**
  - Ce dossier est placé selon les conditions générales de la commande Nº190553 du 01/04/2019 d'un montant de **210 741,93 EURO** en consultation restreinte, donc les offres doivent nous parvenir sous forme de plis fermé selon les exigences de la procédure de passation des marchés du Groupe ENCC. Chose qui n'est pas respecté dans ce dossier.

  - Inexistence du cahier de charge qui est obligatoire dans les achats de type3.

- ✓ **Dossier achats panneaux sandwich affaire BIOPHARM BATICOMPOS :**

Ce dossier est placé en mode gré-à-gré simple, le montant du bon de commande Nº191215 du 31/07/2019 s'élève à : **28 353 503,50 DA**, Cet transaction est classé achat type 3 selon la procédure de passation des marchés hors que le mode de passation selon le dossier que nous avons consulté est en gré-à-gré simple la demande d'accord ne nous a pas été présenté, Nous avons constaté l'absence de contrat un simple bon de commande a été émis et sans condition général notamment le volet garantie.

3. Phase de conclusion

3.1 Forces :

Etapes du processus	Constats	Commentaires
1. Expression du besoin	1.1 L'existence d'un système de déclanchement des commandes lorsque le stock arrive à une quantité minimum	- Le système de déclanchement des commandes assure la continuité de production surtout s'il s'agit du stock stratégique
2. Sélection des fournisseurs	2.1 Faire recours à plusieurs modes tel que l'appel d'offre, consultation restreinte, consultation sélective …etc. selon le cas	- Les défirent modes de passation des marchés permet à l'entreprise d'effectuer des achats avec un intérêt économique et qualitatif
3. Lancement de commande	3.1 La pré-numérotation des commandes via application	- L'utilisation de l'outil informatique dans la pré-numérotation facilite le contrôle et le suivie des commandes
4. La réception des achats	4.1 L'établissement des systématiques des bons de réceptions	- Le rapprochement permet de vérifier la conformité

	4.2 Le rapprochement des bons de commandes au bon de réception	quantitative et qualitative des achats reçus
5. Le règlement	5.1 La vérification du bon de commande, bon de réception et la facture 5.2 La mention « Réglé le » sur la facture	- La vérification des bons et de la facture donne l'autorisation du règlement. - La mention « Réglé le » évite le double règlement.
6. La comptabilisation	6.1 Rapprochement des factures aux bons de commandes et aux bons de réceptions	- Cette vérification assure la conformité de toutes les pièces justificatives de l'opération d'achat

3.2 Faiblesses :

Etapes du processus	Constats	Risques
1. Expression du besoin	1.1 L'expression du besoin n'est pas formulée sur la base d'un budget	- Faire des achats qui dépassent la capacité financière de l'entreprise
2. La sélection du fournisseur	2.1 Dans la procédure de la passation des marchés il n'y a aucune vérification sur les prix pratiqué sur le marché	- Conclusion des contrats avec des prix qui dépasse les prix pratiqués dans le marché

	2.2 Lettre de consultation ne correspond pas au modèle de lettre de consultation tel que défini dans la procédure	- Difficulté d'assurer le bon contrôle
3. Lancement de la commande	3.1 Certains bons de commandes n'existent pas 3.2 La monnaie n'est pas mentionnée sur certains bons de commandes	- Difficulté d'assurer un contrôle en l'absence des bons de commandes utilisés. - Risque d'un sur-paiement
4. Retour	4.1 Les bons de retour ne sont pas pré-numérotés 4.2 Les bons de retour ne sont pas classés dans un fichier	- Difficulté d'assurer le contrôle - Risque de détournement
5. L'enregistrement comptable	5.1 L'analyse semestrielle des comptes fournisseurs	- Le cumul des anomalies va être difficile a corrigé

3.3 Conclusion de l'évaluation du circuit achats /fournisseurs

La conclusion de l'évaluation du circuit achat/fournisseurs se présente comme suit :

Les anomalies rencontrées sont :

- L'expression du besoin n'est pas formulée sur la base d'un budget

- Aucune comparaison des prix sur le marché
- La non-conformité de certaines pièces
- Le manque de certaines pièces dans les dossiers
- La non classification des bons de retours
- L'analyse des comptes semestrielle

Les anomalies trouvées lors de notre analyse découlent essentiellement des principes du contrôle interne à savoir la compétence du personnel, la formation du personnel, la traçabilité.

Les anomalies rencontrées vont influencer négativement la situation financière de l'entreprise, la qualité du contrôle interne ainsi que l'information comptable.

Suite aux constatations citées ci-dessus et aux fins de leur prise en charge, nous proposerons ci-après les recommandations que nous estimons utiles :

3.4 Recommandation :

- Expression du besoin doit être formulée sur la base d'un budget car le budget permet à l'entreprise d'effectuer des achats prédéterminés selon ses besoins et en tenant compte de ses capacités financières.
- Une comparaison des proposé avec les prix pratiqués sur le marché avant la conclusion des contrats.
- La Pré-numérotation des bons de retour et les classé dans un fichier.
- Organiser des séances de vulgarisation et d'explication détaillées de ladite procédure.
- Renforcer le dispositif de contrôle des dossiers en mettant en place des feuilles de route pour chaque dossier afin de permettre de suivre à la lettre les conditions pour chaque type d'achat
- Une analyse mensuelle des comptes fournisseurs car cela facilitera au comptable l'analyse et permettra de corrigé les anomalies dans le même mois.

Conclusion du chapitre 3 :

D'après l'étude effectuer au sein de la CR METAL nous avons essayé de conduire une mission spéciale d'évaluation du système de contrôle interne en se focalisent sur l'évaluation du cycle achat / fournisseurs qui représente un cycle important dans l'activité de l'entreprise.

Dans ce travail on a essayé de répondre à la problématique du départ, d'identifier la démarche de la réalisation d'une mission d'évaluation du système de contrôle interne, de confirmer la conformité de la démarché adopté avec celle du référentiel international.

L'intérêt de ce modeste travail est de fournir une image sur la pratique d'évaluation du contrôle interne, son rôle important dans l'entreprise et de fournir à la direction générale de la CR METAL des recommandations qui peuvent être utile et renforce son système de contrôle interne pour faire face aux risques constatés lors de la mission.

Conclusion générale

Afin d'atteindre les objectifs fixé par l'entreprise nécessite un système de contrôle interne efficace, ce système est piloté par l'audit interne car c'est l'un des éléments primordiales de la réussite de toute entreprise. En effet l'audit interne est l'outil d'évaluation du système de contrôle interne qui fournit aux sommets stratégiques l'analyse complète de leurs systèmes de contrôle interne.

Tout au long de ce travail, notre objectif était de démontrer la contribution et le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système du contrôle interne, en effet le rôle de l'audit interne n'est pas la sanction et l'obligation d'exécution quant aux règles et procédures des entreprises, son rôle est d'apporter un jugement sur les procédures appliquées et leurs pratiques sur le terrain et d'attirer l'intention des dirigeants.

Dans cette vision, on a essayé de démontrer que l'audit interne est l'outils idéale d'évaluation du système de contrôle interne à travers la réduction des déférents risques et dysfonctionnements liés à l'activité de l'entreprise tel que le cycle achat/fournisseurs qui est l'un des cycle sensibles et important pour le fonctionnement de l'entreprise.

Le cycle achat est un cycle très sensible, car c'est dans ce cycle où les fraudes financières se manifeste entre fournisseurs et employer du département achat sous forme de surfacturation, achats de matières premières et fournitures non conformes où normes.

A cet effet, durant la courte durée de notre stage effectue au sein de la CR METAL, nous avons pu avoir une idée générale sur l'opération d'achat et son importance depuis l'expression du besoin jusqu'au règlement et aussi sur le déroulement de la mission d'audit et son rôle dans le renforcement des procédures du système de contrôle interne mais cela reste insuffisant car la réalisation d'une mission d'audit complète au sein de la CR METAL étais impossible à cause de la maladie et l'annulation des stages.

D'après la recherche théorique et du travail réalisé et au terme de notre problématique, nous avons trouvé que l'audit interne joue un rôle fondamental dans l'application des politiques et directives de la direction, le renforcement et l'amélioration d'un bon système de contrôle interne à travers la détection des faiblesses, risques de déraille et en fournissant des

recommandations et des plans d'actions afin de booster la performance de l'entreprise et crée de la valeur ajoutée.

Nous avons constaté durant de notre mission que la méthodologie de la mission d'audit eu sein de la CR METAL n'est pas effectué selon les normes internationales et d'après l'auditeur de l'entreprise l'audit est une fonction nouvelle chez CR METAL et avec le manque d'effectif la réalisation de la mission selon les normes est difficile. **(Hypothèse 1 est infirmée).**

Nous avons constaté également lors de notre rencontre avec l'auditeur principale de l'entreprise que les auditeurs ont une expérience et une formation spécialisé dans l'audit interne. **(Hypothèse 2 est confirmée).**

Par ailleurs ce travail a été restreint par la pandémie qui a paralysé le monde, qui a impacté notre recherche, soit la partie théorique ou au niveau de lieu de notre stage, et ce pour diverses raisons :

- ✓ Le confinement qui nous n'a pas permis d'aller à l'école.
- ✓ La fermeture des bibliothèques au niveau des wilayas.
- ✓ L'accès interdit à l'entreprise accueillante de notre stage.
- ✓ En pas pu faire les tests de conformités et d'existences, car ce travail nécessite d'être sur le terrain.
- ✓ La confidentialité des documents internes de l'entreprise.
- ✓ Insuffisance de temps « durée de stage ».

Perspectives :

Enfin, vu les difficultés rencontrées dans la recherche, certains points n'ont pas été traités dans ce travail tel que l'analyse des données celle-ci permet de connaitre le vrai apport

de l'audit interne et vu que le thème de l'audit interne est très vaste, il serait intéressant dans les futures recherche d'étudier les thèmes suivants :

- La démarche générale de la mise en œuvre de l'audit interne.
- L'audit interne et la mesure de la performance de l'entreprise.
- Les facteurs influençant la qualité du système de contrôle interne.

Bibliographie

V. Bibliographie :

Ouvrage :

1. RENARD JACQUES, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisations, Paris, 4éme édition 2002.
2. RENARD JACQUES, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, Paris, 5éme Edition, 2007
3. RENARD JACQUES, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles, paris, 7éme édition, 2010.
4. RENARD JACQUES, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisations, paris, 8éme Edition, 2013.
5. GRAND BERNARD, VERDALLE BERNARD, « Audit comptable et financier », Economica, Paris.
6. BERTIN ELISABETH, « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Editions Eyrolles, Paris, 2007.
7. PIGE BENOIT, « Audit et contrôle interne », septième édition, EMS Edition, 2017.
8. NOIROT PHILIPE, WAKTER JACQUES, « Le contrôle interne »,2009.
9. SFAYHI NEJIB, « guide pour utilisation des normes internationales d'audit », 2007.
10. BOUDRIGA ZIED, « L'audit interne : Organisation et Pratiques », Edition Azurite, Tunis, 2012.
11. SCHICK PIERRE, « Memento audit interne. Dunod », Paris, 2007.
12. LEMANT OLIVIER, La conduite d'une mission d'audit interne, Edition Dunod, 1995.
13. STERNE PATRICE, TUTOY PATRICIA, Le métier de consultant, Principes, méthodes, outils, Paris, 4éme édition d'organisation, 2001.
14. PIGE BENOIT, « Audit et contrôle interne », édition management & société, 4éme édition, 2017.
15. MAIRESSE MARIE-PIERRE, OBERT ROBERT, Comptabilité et Audit : Manuel d'applications, 2éme édition, édition Dunod, 2009.
16. COLLINS LIONEL, VALIN GERARD, « Audit et Contrôle Interne : aspects financiers, opérationnels, et stratégiques », édition Dunod, Paris, 1992.
17. VATIER RAYMOND, Audit de la gestion sociale, Edition d'organisation, 1989.
18. GALLOUA LOUIS, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 2002, Paris.
19. COMBESJEAN EMMANUEL, LABROUSSE MARIE CHRISTINE, Audit financier et contrôle de gestion, édition Union, 1997.

Mémoires :

1. AIT ABBAS FATAH, AOUGHLIS LOUNIS, « ESSAI D'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE D'UNE ENTREPRISE » Université Abderrahmane Mira-Bejaia, 2016.

2. MOHAMMEDI ROMAISSA, la pratique de l'audit interne dans l'activité bancaire étude de cas : CPA, mémoire de master en science financière et comptables, Alger, 2016.
3. CHERFAOUI ABDELKRIM, LATRACHE ABDELLAH, Apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise Cas de la SPA « CO.G. B LABELLE », mémoire de master en science financière et comptables, Bejaia, 2016.
4. BAHAR SAFI ABDELKHADER, évaluation du contrôle interne cas du cycle achat fournisseurs, mémoire de master en audit et contrôle de gestion, Sénégal, 2007.
5. YAHIAT HOUSSAM TAHAR, « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », ESC Alger, 2017.
6. NOURANI FATIMA ZOHRA, Audit du cycle achats/fournisseurs étude de cas : Epe-SPA EMA, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2018.
7. ABIBA OUTTARA NADINE « Evaluation du contrôle interne : cas du cycle des revenues de online création », Pigier cote d'ivoire, 2005

Sites Internet :

1. https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx. . Publier le 31/05/2017 consulté le 15/04/2020 à 18 :40.
2. https://auditsocial.world/documentation/quest-ce-que-laudit-social/.consulté le 15/04/2020 à 19 :13.
3. https://fr.linkedin.com/pulse/definition-et-fonctions-du-cycle-achats-jonathan-gnagbo. Consulter le 18/04/2020 à 15 :12.
4. https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Externalisation%20%28septembre%201998%29.pdf» consulter le 25/03/2020 à 21 :55.
5. https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Externalisation%20%28septembre%201998%29.pdf», consulter le 28/03/2020 à 22 :59

Autres :

1. IFACI, « manuel d'audit interne », 1ere édition, Eyrolles, paris, 2015.
2. Résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne : cadre de référence «IFACI » Paris - Janvier 2007.
3. Article 3 de la norme NF ISO 31000 :2018.
4. IFACI/formation DPAI, conduire une mission d'audit interne : la méthodologie, Juin 2009.
5. ISA « Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives ».
6. Le dispositif du contrôle interne : cadre de référence français – les composantes du contrôle interne.
7. IFACI, les outils de l'audit interne, Edition EYROLLES 2013.
8. HOUARI A , commissaire aux comptes, rapport de l'ordre national des experts comptables, des commissaires aux comptes et des comptables agréés,2010.

Table des matières

I. Liste des Tableaux

II. Liste des schémas

III. Liste des abréviations

IV. Résumé

Introduction générale……..A-C

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de l'audit interne

Section 1 : Le contrôle interne ……..….2

1. Historique et définitions du contrôle interne.……..…..2
1.1 Historique du contrôle interne.……..…..2
1.2 Définitions du contrôle interne ……..….3
2. Objectifs et rôles du contrôle interne ……...…4
2.1 Objectifs du contrôle interne ……..4
2.2 Rôles du contrôle interne……...…....6
3. Composants du contrôle interne …….....7
4. Limites du contrôle interne…….....…..…...…….....10

Section 2 : Généralités sur l'audit interne…… 12

1. Historique et Définitions de l'audit interne…….…12
1.1 Historique de l'audit interne……...12
1.2 Définitions de l'audit interne ……...……..12
2. Objectifs de l'audit interne……...….....14
3. Formes de l'audit interne ……..……...14
4. Normes et outils de l'audit interne……... 15
4.1 Norme de l'audit interne……...……..15
4.2 Outils de l'audit interne ……18

Section 3 : La fonction de l'audit interne et les fonctions voisines ……..…..23

3.1 L'audit interne et l'audit externe…….…..23
3.2 L'audit interne et le consulting externe…….24
3.3 L'audit interne et le contrôle interne…….....25
3.4 L'audit interne et le contrôle de gestion ……...26
3.5 L'audit interne et le risque management ……..28

Conclusion du chapitre 1…….29

Chapitre 2 : Méthodologie d'évaluation d'un système de contrôle interne « cycle achats fournisseurs »

Section 1 : Le Cycle achats/fournisseurs……..…...31

1. Généralité sur le cycle achats/fournisseurs……31
2. Définitions du cycle achats/fournisseurs……..…….....31
3. Les intervenant dans la fonction achat …….……..…31
4. L'importance de la fonction achat……..……...…….....35
5. Distinction entre la fonction achat et la fonction approvisionnement…….....35

Section 2 : La démarche d'une mission d'audit……..….....…37

1. Définition d'une mission d'audit…….….. 37
2. Les phases fondamentales de la mission d'audit …….…….…..…39
2.1 La phase de préparation…….……...…….....39
2.2 La phase de réalisation ……..…47
2.3 La phase de conclusion ……..…50

Section 3 : Méthodologie d'évaluation d'un système de contrôle interne.……..53

1. Prise de connaissance générale de l'entreprise…….…….…… 53
2. Vérification et évaluation des procédures de contrôle interne…….... 54
2.1 Saisie de la procédure ……..….56
2.2 Test de conformité …….…...58
2.3 Evaluation préliminaire…….……....58
2.4 Test de permanence…….…..61
2.5 Evaluation définitive de contrôle interne…….….62

Conclusion du chapitre 2 …….……..…….…....63

Chapitre 3 : La pratique de l'audit interne au sein de la CR METAL

Section 1 : Présentation de la CR METAL……..65

1. Présentation de l'entreprise mère ENCC……..…….…… 65
2. Présentation de la CR METAL…….65
3. Capacités de la CR METAL ……...……..…66
4. Les tâches de la CR METAL……...…….69

5. Objectifs de la CR METAL……..…70
6. Structure de la CR METAL……..……71
7. L'organigramme de la CR METAL…….……72
8. Analyse de l'organigramme ……..……..... 73

Section 2 : Présentation du département d'achat ……....…..78

1. Présentation du département achat……..….78
2. Organigramme du département d'achat……...78
3. Les activité principales du département…….…..79
4. Les missions du département achat……..…97
5. Matières premières et fournitures……..…...80
6. Fournisseurs…….….80

Section 3 : L'évaluation du cycle achats/fournisseurs…….....82

1. Phase de préparation……....82
1.1 Lettre de mission……...…....82
1.2 Etape de familiarisation…….....83
2. Phase de réalisation……..……....97
2.1 La réunion d'ouverture …….……....97
2.2 Le travail sur le terrain …….…….....97
3. Phase de conclusion ……..106
3.1 Forces ……. ….…...106
3.2 Faiblesses ……..…….…….……...107
3.3 Conclusion de l'évaluation du cycle achats/fournisseurs……108
3.4 Recommandations …….……..109

Conclusion du chapitre 3……..…….……....110

Conclusion générale ……...…….111

V. Bibliographie